مهارات إدارية

التفاوض . إتخاذ القرارات . إدارة الإجتماعات
تنظيم المؤتمرات . إدارة الوقت . إدارة الأزمات

باسم الحميري



WWW.daralhamed.net

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2009 / 6 / 2961)

658

الحميري، باسم
مهارات إدارية / باسم الحميري.
_ عمان : دار الحامد ، 2009 .
( ) ص .
ر. أ. : (2961 / 6 / 2009) .
الواصفات : /المهارات الإدارية// إدارة الأعمال// إدارة الأعمال/

- أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية .
- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

* (ردمك) ISBN 978-9957-32-465-0





شفا بدران - شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية

هاتف: 5231081 -00962 فاكس : 5235594 -00962

ص.ب . (366) الرمز البريدي : (11941) عمان – الأردن

Site : www.daralhamed.net   E-mail : info@daralhamed.net

E-mail : daralhamed@yahoo.com   E-mail : dar_alhamed@hotmail.com

مهـــارات إداريـــة

التفـــــــــــاوض

إتخـــــاذ القرارات

إدارة الإجتمـــاعات

تنظيم المؤتمـــرات

إدارة الـوقـــــــــت

إدارة الأزمـــــــات

باســم الحمــيري

الطبعة الأولى

1431هـ - 2010م



المحتويات

مقدمـــــــة

كثيرة هي المهارات الإدارية التي يحتاج إليها المـرء، سـواء في حياتـه العمليـة أو حياته الشخصية، فهي تضيف إلى قابلياته وأدائه لمسات مشرقة من التأثير الإيجـابي على النتـائج النهائيـة التـي يسـعى إلى تحقيقهـا، كـما تمنحـه الثقـة بـالنفس ولـذة الشعور بالإنجازالمتقن.

يقدم هذا الكتاب للقاريء الكريم بعضـا مـن هـذه المهـارات الإداريـة بشـكل يلبي حاجة الكثير مـن القـراء. فالكتـاب، أولا، يتنـاول بـين دفتيـه سـتة مـن هـذه المهارات (التفاوض، إتخاذ القرارات، إدارة الإجتماعات، مهـارات تنظـيم المـؤتمرات، إدارة الوقت، وإدارة الأزمات) ويقدمها للقاريء كرزمـة مهـارات، مـما يعينـه ذلـك على الرجوع إليها بيسر وسهولة.

والكتاب، ثانيا،جاء مركزا على المنهجية العملية التـي يمكـن أن يتبعهـا القـاريء لإكتساب أو صقل مهاراتـه الشخصـية في المهـارات التـي يتناولهـا الكتـاب،أكثر مـن الخوض في الجوانب النظرية التي يمل الكثير من القراء الخوض فيها. ويجد القاريء في كل فصل من فصول الكتاب الستة منهجية واضـحة تعـين القـاريء عـلى تطبيـق "المهارة" في واقع عمله.

والكتاب، ثالثا، توخى "الواقعية" و "التوضيح" للقـاريء قـدر المسـتطاع، ولهـذا عززت فصول الكتاب بأمثلة وخبرات عربية مأخوذة من تجـارب عراقيـة حيـث تـم سردالأمثلة العديدة على مدى الفصول الستة للكتاب. وفي الوقت الذي عـززت فيـه بعض الفصول بنتائج بحوث ميدانية (مثل سـلوكيات المـدراء في إدارة الإجتماعـات، وفي التفاوض)، نجـد أن فصـولا أخـرى قـد عـززت بعـرض وتحليـل بعـض الحـالات والأمثلة الواقعية.

يستفيد من هذا الكتاب كل مـن لديـه الإهـتمام بتنميـة مهاراتـه الإداريـة وفي مقدمتهم شريحة المدراء والذين يراد إعدادهم لهذه المناصب. كما أن هذا الكتـاب

يمكن أن يكون مصدرا غنيا للمدربين ولمراكز التدريب التي تتنـاول هـذه المواضـيع ضمن برامجها.

باسم محمد حسن الحميري

basimkk@yahoo.com

الفصل الأول

مهارة التفاوض

الفصل الأول
مهارة التفاوض

مدخل إلى مهارة التفاوض

كثيرة هي الحاجات التي تدفع المنشأة لأن تتفاوض مع غيرها من المنشآت الأخرى أو مع السلطات أو حتى الأفراد. فهي حينما تتفاوض مع طرف ما، فهي تأمل وتسعى لأن تحقق منفعة ما مع ذلك الطرف، وهذه المنافع يمكن ان تكون اقتصادية أوتجارية أو ثقافية أو سياسية.

وما ينطبق على المنشآت ينطبق على الأفراد أيضا، حيث يتفاوض الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق مصالح أو منافع مشتركة كمثل الإتفاق الذي يحصل بين موظف وزميله على أن يقل أحدهما الآخر بسيارته بالتناوب للوصول إلى مقر عملهما ما داما متجاورين بالسكن.

ان المنفعة المتوخاة من التفاوض هي في العادة منفعة تبادلية، إي تتحقق فيها المنفعة لطرفي أو أطراف التفاوض. فما دامت كل المنشآت تعمل وسط محيط شامل من المؤسسات والسكان، وفيه مختلف أنواع الأنشطة والأعمال، فهي تجد أن مصالحها تلتقي مع مصالح بعض الأطراف الأخرى سواء كانوا مؤسسات أو أفرادا، كما قد تجد أن مصالحها تتقاطع مع مصالح البعض الآخر من الأطراف. وترى المنشآت في التفاوض الوسيلة المناسبة لتحقيق بعض المنافع لها سواء ألتقت المصالح أو تقاطعت مع مصالح الأطراف الأخرى.

في الحالات التي يوجد فيها فرص لتلاقي في المصالح بين طرفين، يتيح التفاوض إمكاتية تحقيق نوع من تنظيم تبادل المنافع وتنسيقها وتعظيمها للطرفين. أما في الحالات التي تبدو فيها المصالح متقاطعة أو متضاربة، فان التفاوض يمكن أن يحقق بعض التفاهمات والإتفاقات التي يمكن ان تحد من الضرر الذي يلحق بالطرفين جراء تناقض مصالحهما.

يمكن أن يعرف التفاوض بأنه لقاء مباشر بين طرفين أو أكثر بهدف

الوصول إلى إتفاقات أو تفاهمات أو حلول لنزاعات قائمة. فالتفاوض في جوهره لقاء يجري وجها لوجه بين طرفين أو أكثر. فاللقاء وجها لوجه (التفاوض) هو غير الإتصالات التي يمكن أن تتم عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني اللذان يمكن من خلالها الوصول إلى بعض الإتفاقات والحلول أيضا. ان المسائل التي يمكن أن تناقش وجها لوجه هي في العادة أعظم أهمية وسعة من المسائل التي تناقش عبر محادثات الهاتف أو مراسلات البريد الإلكتروني التي يلجأ إليهما لإجراء بعض الإستفهامات أو متابعة بعض القضايا العالقة أو اجراء اتفاقات جديدة بسيطة.

والتفاوض يجري بين طرفين أو أكثر، فقد يشترك في العملية التفاوضية ثلاثة أطراف أو أربعة حسب طبيعة القضية وعدد أطرافها. والأفراد الذين يتفاوضون قد يمثلون أشخاصهم أو يمثلون مؤسسات ينوبون عنها.

أن الركن الآخر من العملية التفاوضية هو وجود هدف يسعى المتفاوضون الوصول إليه ويتمثل بإحراز منفعة، يرى كل طرف امكانية إحرازها لصالحه من خلال التوصل إلى إتفاقات مع الطرف أو الأطراف الأخرى.

ان التفاوض هو معارف ومهارات. فالمفاوض الناجح يجب أن يتحلى بمجموعة معارف سياسية واقتصادية وتجارية وعلمية واجتماعية خصوصا في الحقول ذات الصلة بموضوع التفاوض، خصوصا المعرف القانونية والمالية. وفي الجانب الآخر، التفاوض هو مجموعة مهارات تعين الشخص على كيفية الحوار والمناقشة مع الأطراف الأخرى كي يكون بارعا في كسب المساومات القائمة بينهم، لكن بالشكل الذي يحقق الرضا لكل الأطراف. وتتنامى القدرة على التفاوض بالممارسة العملية وتراكم الخبرة، والتدريب هو أحد الأساليب الفاعلة لتطوير مهارة التفاوض.

التحضير لعملية التفاوض

يتباين أداء المفاوضون ويتباين مستوى النتائج التي يتوصلون إليها بسبب عدد من الإعتبارات أهمها درجة الإعداد والتحضير التي قام بها المفاوض قبل الشروع بالعملية التفاوضية ومداولاتها. فهذه التحضيرات من شأنها تمكين المفاوض على جمع أكبر عدد من خيوط المسألة بيده، ومحيطا بكل جوانبها، ومستعدا

لمختلـف الإحـتمالات. وفي هـذا الصـدد يمكـن تقسـيم عمليـة التحضـير لالتفـاوض إلى الخطوات الآتية:

تحديد هدف التفاوض

سبق وأن ذكرنا بأن الغاية الأساسية من كل عملية تفاوض هي تحقيق المنفعـة للمنشـأة أو للمؤسسة التي ينتمي إليها المفاوض. لكـن مثـل هـذه الغايـة العموميـة لا تكفـي لـدخول المفاوض إلى قاعة المفاوضـات، لإنهـا لا تـوفر لـه الوضـوح الكـافي للمطلـوب تحقيقـه. يحتـاج المفاوض إلى ما هو أكثر تحديدا في صياغة هدف التفاوض كي يستطيع تركيز جهوده عليه .

إذا بذلنا بعض الجهد لتحديد هدفنا من التفاوض، سنجد اننا في الواقع نسعى إلى تحقيـق مجموعة أهداف، وليس هدفا واحـدا. فعـلى سـبيل المثـال إن كنـا بصـدد التفـاوض مـع أحـد مجهزي السكر لغرض شراء كمية من السكرمنه، فسنجد أنفسنا أمـام مجموعـة مـن الأهـداف التي تحتاج المزيد من البلورة والإيضاح قبل دخولنا قاعة المفاوضات، وهي:

- **الكمية المراد شرائها.**
- **نوع التغليف المطلوب.**
- **وزن العبوة.**
- **السعر الذي نقبل به.**
- **مدة التجهيز.**

وقد تطول أو تقصر هذه الأهـداف حسـب طبيعـة الموضـوع الـذي نتفـاوض مـن أجلـه، وحسب الدقة التي يتوخاها المفاوض، لكن يجب أن يراعي المفاوض دائمـا أن تكـون الأهـداف التي يضعها أهدافا واقعية، قابلة للتنفيذ.

ان أهمية وجود الأهداف ووضوحها لا يساعد على تحديـد المجـالات التـي يركـز عليهـا في التفاوض فحسب، بل تساعد أيضا على توضيح وبلورة الخطوات التحضيرية الأخرى كما سنرى.

تشكيل الوفـد المفاوض

بعد إقرار الحاجة للتفاوض وأهدافه يلتفت إلى تحديد الإختصاصت الواجب توفرها في الوفد أو الفريق الذي يتولى عملية التفاوض مع الطرف أو الأطراف

الأخرى. وكمبدأ عام يجب أن يراعى في تشكيل الوفد العوامل الآتية:

- تنوع الإختصاصات في الوفد

ان تنوع إختصاصات أعضاء الوفد يوفر فائدة معرفية لمجموع الأعضاء تزيد من مقدرتهم التفاوضية. فالعضوية في الوفد يجب ألا تقتصر على المختصين في الموضوع الفني المراد التفوض من أجله فحسب، بل ينبغي أن تتسع لتشمل إختصصات أخرى مكملة ومساعدة. ان وضوح أهداف التفاوض يمكن أن يسلط الضوء على الإختصاصات المطلوب توفرها في الوفد بشكل عام، والإختصاصات التي يركز عليها بشكل خاص. وتزداد أهمية عامل تنوع الإختصاصات داخل الوفد في الحالات التي تجرى فيها المفاوضات خارج القطر، بعيدا عن مقر المنشأة.

ان الصيغة التي يتم فيها تشكيل الوفد المفاوض تحتاج إلى عناية أكبر من الإدارات بشكل عام. فقد تبين من إحدى الدراسات* ان كثيرا من الإدارات والمفاوضيين يركزون على الجوانب الفنية ولا يعطون الإختصاص المالي الإهتمام المناسب في التمثيل ضمن أعضاء الوفد، أما الإختصاص القانوني فغالبا ما يغفل بالمرة بالرغم من أن المتوقع للمفاوضات أن تنتهي عادة بإتفاقيات وعقود يكون القانونيون هم الأدرى بكيفية صياغتها.

ان هذا السلوك السلبي في تشكيل الوفد (الذي يغفل إعطاء الإختصاصات حجمها ودورها في العملية التفاوضية) ناجم عن قصور في النظر الذي يتحدد في رؤوية الإحتياجات الآنية فقط والتي غالبا ما تنحصر في تداول ومناقشة الأمور الفنية مع الطرف المقابل، دون النظر إلى أهمية إختصاصات أخرى مثل الجانب المالي الذي يعرف اختصاصيوه كيفية معالجة وصياغة الجوانب المالية بالشكل الذي يخدم المنشأة. وبما أن مناقشة الأمور المالية تناقش في المفاوضات بعد مناقشة الأمور الفنية، فقد يظن البعض خطأ ان الأمور المالية تقع في مرتبة أقل أهمية من الأمور الفنية.

---

* نضال محمد سعيد، "خصائص وسلوكيات المدير العراقي في التفاوض" ، إصدار المركز القومي للإستشارات والتطوير الإداري – بغداد، 1987.

اما التمثيل القانوني ضمن تشكيلة الوفود، فقد تبين انه على درجة كبيرة من الإغفال ربما لإعتقاد البعض بقدرتهم على صياغة العقود وإن لم يكونوا مختصين بالقانون، أو يعتقدون بإمكانية إستنساخ عقود مماثلة سابقة. أما واقع الحال فيشهد بأن العقود التي أبرمت على أيدي أفراد غير قانونين فهي غالبا ما تحتوي على ثغرات تضر بمصلحة المنشأة. فبعد التوقيع على العقد وظهور بعض المشاكل يسعى الذين أبرموا العقد (من دون إشراك أو إستشارة القانونيين) إلى السعي وراء القانونين من منتسبي المنشأة أوالمختصين من خارجها لاهثين وراء حلول لإنقاذ ما يمكن إنقاذه، في حين كان بالمستطاع تدارك كل ذلك لو أشرك مختص بالقانون في عضوية الوفد منذ البداية.

- حجم الوفد

ان حجم الوفد من حيث العدد هي مسألة نسبية تعتمد على عدد الملفات وتنوعها الموجودة في حقيبة الوفد المراد التفاوض بشأنها، فمثلا قد تشكل وفود رسمية، على مستوى الدولة، للتفاوض بشأن المصالح الإقتصادية المتنوعة مع دولة أخرى، مما يعني تمثيل عدد من الوزارات في تشكيل مثل هذا الوفد، وبالتالي زيادة عدد أعضائه.

لا شك ان التنسيق بين أعضاء الوفد الصغير تكون سهلة بالمقارنة مع الوفد الذي يضم عددا كبيرا من الأعضاء، ففي الوفد الكبير ليس من اليسير على رئيس الوفد إقامة خطوط إتصال دائمة مع جميع أعضاء الوفد، في حين ذلك متاح وسهل لرئيس وفد صغير. وقد سجلت الدراسة الميدانية التي أشير إليها أعلاه بأن حجم الوفود التي تجري مفاوضاتها خارج القطر تميل إلى التضخم غير المبرر بعدد أعضائها.

ومن الناحية العملية ان أفضل عدد للوفد هو بين 3-5 أشخاص، إلا أن ذلك ليس شيء مطلق يجب أن ينطبق على كافة الوفود. فطبيعة بعض الوفود لا تستدعي أن يزيد عدد أعضائها عن شخصين مثلا، والعكس صحيح أيضا.

- مراعاة التشكيل المبكر للوفد

ان التسمية المبكرة لأعضاء الوفد توفر فرصة مناسبة لعمل التحضيرات اللازمة للدخول بالمفاوضات وهم على إستعداد كامل. ولا داعي لخلق حالة من

الإرباك بتسمية أعضاء الوفد بنوع من الإرتجال أو الفجائية، التي قد تقود الوفد إلى التعثر في مهمته.

ومن الملاحظات التي تجلب الإنتباه في تشكيل الوفود هي ظاهرة تكرر نفس الوجوه، رئيسا وأعضاء، في معظم الوفود. ويمكن إعتبار ذلك ظاهرة طبيعية لا تلفت النظر في المنشآت الصغيرة أو المنشآت التي لا تكثر فيها الحاجة لعمليات تفاوضية، حيث تحرص الإدارة العليا على متابعة كافة الأمور بنفسها من باب الحرص ومن باب توفر الوقت لديها.

ألا أن تشخيص نفس الظاهرة في المنشآت الكبيرة يعتبر مؤشرا سلبيا عليها، إذ أن تركز المهام التفاوضية في المنشأة دائما بيد فرد واحد أو بضعة أفراد، في وقت يكون فيه عدد و حجم المهام التفاوضية كبير جدا ، يعني عدم إعطاء العناية الكافية لكل مهمة تفاوضية أولا، وقد يعني نوع من الرغبة بالإستئثار غير المبرر بهذا النوع من المهام ثانيا، ووجود حاجة غير ملباة لتدريب عناصر من داخل المنشأة على مهارات التفاوض ثالثا.

جمع المعلومات

ما أن تقر الحاجة إلى التفاوض مع أحد الأطراف، يجب الشروع بجمع الحقائق والمعلومات إستعدادا للتفاوض. ان تسلح المفاوض بالمعلومات ذات العلاقة بمهمته يزيده قدرة على رؤية الواقع بمنظار حقيقي يتيح له التحرك بشكل صحيح في كافة مراحل التفاوض . ان توفر الرؤيا الصحيحة لدى المفاوض تمكنه على إختيار الستراتيجية المناسبة لدى مقابلته الطرف المقابل. يجب على المفاوض أن يعرف بشكل جيد ما يلي:

- معلومات عن الذات

يحتاج المفاوض لأن يتعرف على عدد من الحقائق الجوهرية التي تخص واقع منشأته، وطبيعة الموضوع الذي سيتفاوض من أجله، وفريق التفاوض الذي سيرأسه او يكون عضوا فيه.

- أهداف المنشأة أو المؤسسة التي يمثلها، وتشكيلاتها التنظيمية الحالية، وكذلك السلع أو الخدمات الي تتعامل بها. وما هو حجم ووزن المنشأة في سوق السلع والخدمات (حصة المنشأة في السوق)، وما هي القدرات الإنتاجية

الحالية والممكنة.

- التعرف على كافة أعضاء الوفد عن كثب من حيث الإختصاصات والخبرات لمعرفة الأدوار المناسبة التي يمكن أن تسند إلى كل عضو. فمن المثير للسخرية أن لا يلتقي ويتعارف بعض أعضاء الوفد مع البعض الآخر إلا في المطار وهم يتأهبون للمغادرة إلى بلد الطرف الآخر في التفاوض. وقد حدث ويحدث مثل هذا في الوفود التي تضم أعضاء من عدة وزارات أو منشآت* .
- ان التحضير الجيد للتفاوض يقتضي عقد عدة إجتماعات للوفد المشكل بغية تحقيق التعارف بين أعضاء الوفد، ومعرفة وتبادل الخبرات، ورسم خطة العمل ورسم الأدوار لكافة الأعضاء.
- تحليل وفهم الموضوع الذي سيجري التفاوض من اجله ومعرفة خلفياته وواقعه الحالي، ومدى أهميته للمنشأة الآن (مهم، مهم جدا، مستعجل، طاريء). ان من شأن هذه المعلومات أن تعين الوفد في رسم أولوياته.

معلومات عن الطرف المقابل

يحتاج المفاوض معلومات مهمه وكثيرة عن الطرف المقابل، من هذه المعلومات ما يؤكد حسن صحة القرار في إختيارنا الطرف المقابل للتعامل مع كمجهز أو زبون، إن كان التفاوض تجاريا مثلا، ومنها ما يساعدنا في عملية التفاوض نفسها وما تتضمنه من مداولات ومناقشات. وأهم ما يحتاجه المفاوض من معلومات عن الطرف المقابل خصوصا ان كان الطرف الآخر في دولة أخرى، الآتي:

- معلومات أساسية عن كيان الطرف المقابل ومصداقية هويته، كي نجنب أنفسنا من الوقوع في شرك الإحتيال التجاري الذي تعرضت له الكثير من المنشآت في التجارة الدولية.
- مستوى كفائته المالية، وهل تتناسب مع العمل التجاري الذي نروم الشروع فيه.

---

* المصدر السابق

- **مدى إلتزامه في تنفيذ العقود والإتفاقيات التي سبق لنا ان أبرمناها معه.**
- **التحقق من خبرته الفنية في الموضوع الذي نروم التعاقد فيه معه، ومدى إلتزامه بفقرات التنفيذ وجودتها، إن لم يسبق لنا التعامل معه في نفس مجال الإختصاص.**

ومن الأمور التي يجب الإلتفات إليها من قبل المفاوض هو التباين الحضاري والثقافي بينه وبين الطرف المقابل. فمن الجانب الإجتماعي الإنساني، تساعد معرفة ومراعاة ثقافة وتقاليد الطرف الآخرعلى مد الجسور وبناء تفاهم متبادل بين الطرفين. فهناك بون شاسع بين التفاوض والتحدث مع أشخاص تجمعنا معهم ثقافة وتقاليد مشتركة وبين أشخاص لهم ثقافات أخرى لا نعرف عنها شيئا.

المعلومات الأساسية التي نحتاجها عن الطرف المقابل ومصادرها

نوع المعلومات	مصادر المعلومات
التحقق من وجود كيان حقيقي للطرف المقابل	**غرفة التجارة في بلده / إتحاد الصناعات /المصرف الذي يتعامل معه**
الكفاءة المالية	**المصرف الذي يتعامل معه**
درجة إلتزامه بتنفيذ العقود السابقة معنا	**سجلاتنا السابقة وشهادات موظفينا**
التحقق من خبرته الفنية في موضوع العقد	**الشهادات التي يبرزها من زبائن سابقين/ شركات عالمية مختصة**
مدى إلتزامه بالتنفيذ مع الآخرين	**شهادات من زبائن سابقين مع عناوينهم**

أما معرفة الخصائص التفاوضية للطرف المقابل فهي أمر في بالغ الأهمية، فلكل شعب خصائص سلوكية عامة في التفاوض يتصرف المدراء ضمن إطارها مثل:

- **حجم الوفد المفاوض.**
- **مستوى ودرجة التهيؤ لديه للتفاوض .**

أساليب المناورة التي يعتمدها أثناء التفاوض.

- **النقاط التي تهمه عادة، وبالتالي تستحوذ على مناقشاته. فمفاوضي بعض الشعوب مثلا يعتبرون المساومة ويستخدمونها وكأنها جزء من طقوسهم.**
- **هل يستطيع الحفاظ على أداء مستواه التفاوضي وثباته، أم ينخفض بعد حين ويبدأ صبره بالنفاد؟**
- **[مدى إحترامه للوقت والمواعيد الوارده بالعقود.**
- **مدى إلتزامه بالتعهدات التي يقطعها على نفسه.**
- **كيف يتصرف عند ظهور خلافات بين الطرفين بعد التعاقد؟ هل يبدي تعاونا إيجابيا لحلها أم لا؟**

• معلومات عن المحيط أو السوق

من الطبيعي أن يجري التفاوض بين الطرفين ضمن مؤثرات وعوامل بيئية ترسم الواقع بطريقة معينه، وقد يرسم الواقع بطريقة تخدم أحد الطرفين على حساب الطرف الآخر. وهذه العوامل والمؤثرات قد تكون من التداخل والتشابك بشكل يصعب فكها أو فصل بعضها عن بعض.

ان المفاوض المحنك هو الذي يستطيع ان يسخر هذه العوامل السائدة في المحيط أو السوق بالشكل الذي يخدم أغراضه أثناء عملية التفاوض، وبشكل دائم أيضا. ويمكن إيجاز أهم هذه العوامل التي يجب أن يتحسب لها المفاوض بالآتي:

• المؤشرات السياسية والإقتصادية السائدة

ان للمؤشرات السياسية والإقتصادية السائدة في العالم والمنطقة أثرها الكبير على واقع السوق والمنشأة حاليا ومستقبلا. وضمن هذا السياق يمكن ذكر العشرات من الأمثلة الواقعية، منها ما يتعلق بالفترة التي سبقت قيام الإتحاد الأوربي حيث كانت كل الدلائل تشير إلى ظهور تكتل من الدول يحيط نفسه بحزام كمركي واحد ويسمح بنفس الوقت بالحرية الكاملة للبضائع المحلية ورؤوس الأموال والسكان بالإنتقال بين هذه الدول بحرية كاملة من دون قيود. فبعض الشركات المصنعة للسيارات أستنتجت من تلك المؤشرات في حينها التنامي الوشيك للمنافسة بشكل حاد من جهة وإتساع السوق المحلية ليشمل

كافة الدول الأعضاء من جهة ثانية، في حين أغفلت شركات أخرى قراءة تلك المؤشرات بما يتناسب مع حجمها. فكانت النتيجة أن أختفت عمليا بعض تلك الشركات المصنعة للسيارات ضمن مجموعة دول الإتحاد الأوربي بفعل المنافسة. وتنسحب نفس هذه الحقائق على صناعات أخرى.

ومن الأمور التي يجب أن تسترعي أهتمام المفاوض هي الأوضاع السياسية الحادة والأزمات في بعض المناطق وخشية تحولها إلى مسرح لعمليات عسكرية تؤدي إلى عرقلة تنفيذ الإتفاقيات والعقود.

- حالة سوق السلعة

تتباين حالة أسواق السلع من سلعة إلى أخرى فيما يتعلق بكميات العرض والطلب فيه، أو شيوع حالة المنافسة أو الإحتكار. فإن تعدد المجهزون وزاد العرض على الطلب شاع ما يعرف بإسم "سوق المشتري" حيث يستطيع أن ينتقي المشترون ما يريدون، ويفرضون شروطهم على البائعين وبذلك يصبح المشتري هو سيد السوق. وعلى العكس من ذلك هو السوق الذي يعرف بإسم "سوق البائع" حين تحتكر أو تشح السلعة في الأسواق، أو يقل العرض عن الطلب، وبذلك يستطيع البائعون من فرض شروطهم وأسعارهم على المشترين ويصبح البائع هو سيد السوق.

- أسعار الصرف العالمية

من الإعتيادي أن تختتم المفاوضات التجارية بعقود تتضمن في بعض بنودها تسديد أموال من طرف لآخر. ولما كانت العملات العالمية معرضة دائما إلى تغير أسعار صرفها، فقد تتعرض قيمة مبلغ العقد إلى التغير ما بين تاريخ توقيع العقد وتاريخ التسديد. ولا يخفى ان هذا التغير في قيمة مبلغ العقد سينجم عنه كسب لأحد طرفي العقد على حساب الطرف الآخر.

وبضوء هذه الحقيقة يرسم أحد الفوارق بين المفاوض الذي أعد نفسه مسبقا للتفاوض وبين المفاوض اللامستعد. يدرس المفاوض الحاذق واقع سعر صرف العملات الأجنبية ومؤشراتها المستقبلية، كما يلجأ إلى تحديد مبلغ العقد بالعملة التي يطمأن إلى أن سعر صرفها (إن تغير) في صالحه. ويلجأ البعض الآخر إلى تثبيت سعر الصرف في العقد تحاشيا لأي تغير يطرأ عليه ويضر بأحد الطرفين.

عوامل مؤثرة أخرى

وبالإضافة إلى العوامل التي ذكرت أعلاه، توجد عوامل أخرى يجب أن تحظى بإهتمام المفاوض أيضا مثل أحوال الطقس السائدة ومدى تأثيرها على تنفيذ العقود، وتتزايد أهمية هذا العامل في الأحوال غير الإعتيادية مثل هبوب العواصف والأمطار الشديدة وسقوط الثلوج وإنسداد الطرق، وكذلك مخاطر البراكين والزلازل والطوفان. ويلجأ المفاوض الخبير إلى حماية نفسه من تبعات مثل هذه المخاطر الطبيعية وغير الطبيعية بإدراج نص في العقد بأسم "الظروف القاهرة".

وضع خطة للتفاوض

عند إكتمال المراحل التحضيرية التي أشرنا إليها أعلاه (تحديد أهداف التفاوض وتشكيل الوفد وجمع المعلومات اللازمة) يصبح الوفد المشكل مهيئا لإعداد خطة مناسبة للتفاوض وفق الإطار الآتي:مراجعة أهداف التفاوض وتحديد الأولويات

ينبغي أن تجري مراجعة لأهداف التفاوض التي سبق وان حددت بشكل مبكر وذلك على ضوء المعلومات التي جمعت عن الذات والطرف المقابل والمحيط السائد ومؤشرات المستقبل، فقد تعدل بعض الأهداف أو تقر على ما هي عليه إستنادا على ما توفر من معلومات للمنشأة ووفدها.

من الأمور المهمة التي يجب أن يقوم بها الوفد التفاوضي هي أعداد أولويات للأهداف الموضوعة وفق السلم المناسب لإحتياجات المنشأة. فإن كانت أهداف المنشاة مثلا هي:

- **شراء كمية محددة من السكر.**
- **الشراء الطن الواحد من السكر بسعر لا يتجاوز مبلغ محدد.**
- **طريقة التسديد بدفعات محددة من قبل الوفد التفاوضي.**
- **تجهز الكمية بعبوات تزن كل منها وزن محدد.**
- **إنجاز التجهيز بمدة زمنية محددة.**
- **مواصفات السكر المجهز بموجب مواصفات محددة.**
- **نوع التغليف.**

فينبغي بالوفد المفاوض أن يعيد ترتيب هذه الأهداف وفقا لأولوياتها من حيث الأهمية. وبعبارة أخرى عليه أن يحدد أي من هذه الأهداف التي لا يجوز إعطاء تنازلات فيها للطرف المقابل أثناء عملية المفاوضات، وإي منها يمكن منح تنازلات، وما هو مقدار هذه التنازلات. إن تفكير الوفد يمثل هذه الإحتمالات ومناقشتها قبل بدء التفاوض يجعله متهيئا ومتمكنا لكل الإحتمالات، ولا يفاجأ بضغوط تجبره على اتخاذ قرارات آنية غير مدروسة.

ان تفكير الوفد بالأهداف والتحسب للأولويات يجب أن يمتد لأهداف وأولويات الطرف المقابل أيضأ. فما هي يا ترى أهداف الطرف المقابل، وما هي أولوياته. فالأولويات التي وضعناها لإنفسنا كالسعر أو المواصفات أو مدة التسليم .... الخ قد تكون غير الأولويات التي وضعها لنفسه، وبالتالي فانه من المفيد جدا أن نحاول التفكير يالطريقة التي يفكر فيها وأن نتكهن بالكيفية التي سيناقش فيها أثناء التفاوض. ان إعتماد هذا النهج من التفكير يمكن ان يثمر على التكهن بعدد من السينوريوهات المحتملة لمسار المناقشات والمداولات اثناء التفاوض. وبمنتهى البساطة يمكن للمرء أن يتصور متانة موقف الطرف الذي تحسب وفكر سلفا بالسناريوهات المحتملة ، وتخبط الطرف الذي لم يقم بذلك أبدا.

تحديد ستراتيجية التفاوض

يصار الى اختيار الكيفية التي يتعامل بها الوفد مع الطرف الآخر قبل بدء اللقاء الفعلي بين الطرفين، وذلك على ضوء التوقعات النهائية التي يروم الوفد الوصول إليها. فهل بنية الوفد النظرإلى مصالح الطرفين بشكل متقارب؟ أم أن له نظرة ومئآرب أخرى؟ وهذا يتحدد من خلال إختياره لأحد الستراتيجيات الآتية:

- ستراتيجية التعاون

تقوم عملية التفاوض في الأساس على مبدأ المنفعة المتبادلة بين طرفي (أو أطراف) عملية التفاوض. فإن كان التفاوض هو لتحقيق صفقة تجارية بين طرفين مثلا، فأن منفعة البائع هي في تحقيق عائد مادي إلى شركته يحقيق أرباحا لها، في حين ينتفع المشتري من حصولة على السلعة لأغراضه التجارية أو الخاصة. وبذلك ينتفع كلا الطرفين: البائع والمشتري، وكلاهما يشعر بتحقيق

الفوز عند توقيع العقد مع الطرف المقابل.

ان حمل مثل هذا الفهم لعملية التفاوض، وترجمة ذلك عمليا إلى سلوكية واعية تدرك ان للطرفين حق (الفوز) في عملية التفاوض يعني تبني المفاوض لستراتيجية تعاونية مع الطرف المقابل، يسعى بواسطتها تحقيق الفوز ليس لنفسه فقط وإنما للطرفين.

ان إستخدام ستراتيجية التعاون يحقق نتائج جيدة في المفاوضات التي يكون فيها للطرفين سجل من التعامل السابق مع الطرف الآخر، تعامل يتسم بالإلتزام وحسن التعامل، وبنيت عليه تدريجيا روح الثقة المتبادلة. وهم عندما يتداولون أثناء التفاوض، ويشعر أحد الطرفين وجود مشكلة تحد من إمكانياته فهو لا يتحرج بالتصريح بمشكلته أمام الطرف الآخر (الخصم) كي يشاركه في حلها آملا من ذلك تحقيق المنفعة للطرفين.

ان تبني ستراتيجية التعاون يمكن أن يحقق فائدة، إن كان للطرفين الرغبة الصادقة في إدامة التعامل بينهما وتطويره مستقبلا. لكن لا بد من القول بأن الحذر واجب عندما يكون الطرف المقابل جهة لم يسبق التعامل معها أولا، وحقيقة ان كل طرف من العملية التفاوضية يضع مصالحه فوق مصلحة الطرف المقابل ثانيا. لذا يقتضي التأني والحذر في التفاوض وإن كانت الستراتيجية المعتمدة هي "التعاون"، فهي تبقى مفردة تصنيف لأنواع الستراتيجيات ليس إلا.

- ستراتيجية التنافس

يتجاهل أحد الطرفين على الأقل في هذا النوع من الستراتيجيات حقيقة ان جوهر عملية التفاوض هو تحقيق المنفعة للطرفين، ويسعى لتحقيق أعلى فوز ممكن على حساب الطرف المقابل. ان ما يدفعه إلى مثل هذا السلوك المتشدد والمتعسف هو الموقع الإحتكاري - أو شبه الإحتكاري - الذي يتمتع به ، أو أنه في وضع يدرك فيه ان التعامل مع الطرف المقابل هو مؤقت أو فقط لمرة واحدة، ولا يوجد في الأفق ما يشير إلى حاجة للتعامل مع هذا الطرف في المستقبل. فهو لهذا يطلق العنان لنفسه لتحقيق وتعظيم مصالحه الآنية على حساب مصالح الطرف الآخر، لأن لا وجود لمصالح مع هذا الزبون مستقبلا كما يرى. لذا فهو في غنى عن إعطاء تنازلات ولو من باب التعبير عن حسن النية للطرف المقابل.

أما الطرف الآخر - ونقصد به الطرف المذعن - فهو ما رضي بالإتفاق إلا صاغرا ومضطرا، وإن وافق على ذلك فإنما على مضض لعدم توفر البديل الأفضل لديه في الوقت الحاضر. وهو يرى ان نتائج الإتفاق هي دون طموحه وتوقعاته، لذلك هي "خسارة" مفروضة عليه لا بد منها.

- استراتيجية المنظمة

في الحالات التي يكون فيها أحد الطرفين (أو كلاهما) من الشركات التابعة لمؤسسة كبيرة أو شركة قابضة، فانه قد ينحو في تفاوضه بإتجاه خلق الفرص للشركات الشقيقة، فتراه يدفع دائما بمشاريع أو صفقات تجارية هي من اختصاص تلك الشركات الشقيقة. ومن أمثلة ذلك، التفاوض مع شركة لمد أنابيب نفطية في مناطق شاسعة، فيتولى وفدها المفاوض الترويج لتأسيس ونصب محطات لتعبئة الوقود في القطر تتولاها شركة شقيقة مختصة بهذا المجال.

ومن الملاحظ أن الدول ذات التخطيط المركزي تعتمد هذه الستراتيجية في مفاوضاتها مع الآخرين، فمثل هذه الدول تمتلك معظم المنشآت العاملة في شتى القطاعات الإقتصادية الزراعية والصناعية والتجارية والإعمار وغيرها، وهي لذلك تسعى للحصول على فرص عمل وتعاقدات متشعبة الإنشطة حسب الإختصاصات المتاحة لديها.

ستراتيجيات التفاوض

الستراتيجيات	الغايات	صلاحية التعامل
التعاونية	فوز X فوز	زبائن بينهم تعامل سابق، وثقة متبادلة
التنافسية	فوز X خسارة	أحد الطرفين يتمتع بموقع المحتكر، أو لا يتوقع تعامل مع الطرف المقابل لاحقا
المنظمة	فوز X فوز وخلق فرص للشركات الشقيقة	لأحد الطرفين أو لكلاهما شركات شقيقة

وضع مقترح لجدول الأعمال

من الأمور التي يجب أن يهيأ لها قبل إنعقاد جلسات المفاوضات هي وضع جدول أعمال يحدد الفقرات التي سيجري التداول بشأنها، وكذلك التسلسل التي ستناقش فيه. ولما كان للمفاوضات طرفان على الأقل، لا يمكن إعتبار ذلك محسوما إلا بعد موافقة الأطراف الأخرى عليه. لكن التجارب العملية تشهد على أن المبادر لوضع جدول الأعمال يستطيع أن يكسب موافقة الأطراف الأخرى عيه من دون جهد بالغ. ولما كا جدول الأعمال مصاغ بالكيفية والترتيب الذي يفضله واضع الجدول، فأن المناقشات ستجري وفقا للترتيب الذي يرتأيه.

تحضير مسودة العقد

من الطبيعي أن يطمح أطراف المفاوضات للتوصل إلى إتفاق مع بعضهم البعض، وأن يوثق ذلك بعقد يبرم بين الطرفين أو الأطراف المعنية. والذي يهمنا من العقد في هذه المرحلة (مرحلة التخطيط للتفاوض) أمرين، أحدهم مهم والآخر على درجة عالية من الأهمية:

- **النقطة المهمة هي ان التحضير للتفاوض يستلزم التفكير المسبق بما يجب أن يتضمنه العقد من فقرات يجب إدراجها في العقد، وعدم ترك ذلك للتذكر لحظة المناقشات. ففي أجواء المناقشات أثناء المفاوضات قد نسهو عن تذكر بعض الفقرات، وإن تذكرناها فإن صياغة تلك الفقرات لا يمكن ان تكون بنفس درجة الجودة والدقة التي يمكن أن تصاغ فيها أثناء الإعداد والتحضير.**
- **والنقطة الأهم هي ان توفر مسودة عقد بيد المفاوض عند دخوله قاعة المفاوضات، تتيح له أن يجعل منها ورقة العمل الأساسية كمادة للتفاوض خصوصا إن لم يعد الطرف الآخر ورقة مماثلة. وان تحقق ذلك للمفاوض فهو قد كسب حينئذ جزءا كبيرا من المفاوضات لأن واقع مسودة العقد سيفرض نفسه إلى حد كبير (بالصياغات والعبارات، والشروط المخففة، والشروط المشددة، وما أهمل ذكره عن قصد) على المناقشات بأثر نفسي متين تجعل الطرف المقابل يجد صعوبة بالغة في تغيير نصوص مسودة العقد. هذا علاوة على أن مسودة العقد المعدة مسبقا تعمل على تأطير طريقة**

تفكير الطرف المقابل بالشكل الذي هي مصاغة فيـه، فـما هـو مصـاغ فيهـا لا ينـال تغييرا إلا الشيء البسيط، وما تعمد إغفاله يبقى منسيا!

ومن خبرة شخصية في تفاوض فعلي مع مؤسسات أجنبية أولا، وثانيا من خلال إدارة برامج تدريبية كثيرة في مجال التفاوض وتضـمنت ممارسـات تفاوضـية تدريبيـة (تمثيـل الأدوار) أعتمدت أسلوب أن يقوم أحد طرفي التفاوض بتقديم مسودة عقد كورقة عمـل تعتمد في المناقشة كما هو الحال في الواقع العملي، تبين للمؤلف عمليـا أهميـة مسـودة العقد المعدة سلفا في كسب القسط الأكبر من جولات التفاوض، فقد كانت كفـة الطـرف الذي يقدم المسودة هي الأعلى دائما في كافة العمليات التفاوضية سواء كانت مفاوضات حقيقية أو لأغراض الممارسة التدريبية. فإن أعدت المسودة بعنايـة وبنـوع مـن التـوازن النسبي للمصالح فهي تخفف الكثير من العبء الملقى على عاتق الطـرف الـذي أعـدها، كما يلمس أثرها "السحري" في تمهيد طريق النجاح في المناقشات للطرف الذي أعدها.

توزيـع الأدوار بين الأعضاء

ومن الأمور التي يجب أن يخطط لها مقدما هي توزيـع الأدوار بـين أعضـاء الوفـد، ويقصد بها كيفية أداء كل عضو قبل وأثناء التفاوض.

ان تقسيم الأعمال بين الأعضاء ما هو إلا جانب واحد مـن تقسـيم الأدوار، وفي هـذا الجانب يفرض الإختصاص نفسه على الكيفية التي يتم فيهل توزيع الواجبات مثل إناطة الواجبات التجارية بصاحب الإختصاص التجاري، وإناطة الواجبات الماليـة بالعضـو المـالي وهكذا في الإختصاصات الأخرى مثل الفنية والقانونية أو غيرها.

أما الجانب الآخـر لتوزيـع الأدوار فهـو الجـزء المتعلـق بمـا يجـري أثنـاء المفاوضـات الفعلية. إذ يتولى رئيس الوفد حصرا مهمة مخاطبة وحوار الوفـد المقابـل، ولا يجـوز لإي من أعضاء الوفد مخاطبة الوفـد المقابـل إلا بموافقـة رئيسـه، أو بإيعـاز منـه. ولا يخفـى أهمية هذا الإجراء في إنضباط الجلسة التي يشترك فيها وفدان ولكل منها رئيس. أمـا إذا رغب أحد أعضاء الوفد بإبداء تعليق حول نقطة مـا أثنـاء المـداولات فيمكنـه إسـتئذان رئيس الوفد للقيام بذلك. وقد يتبلور لـدى أحـد الأعضـاء مـا يسـتدعي تـذكير أو جلـب إنتباه رئيس الوفد إلى بعض الحقائق أو

النقاط، فيمكنه تدوين ذلك على ورقة ويمررها إلى رئيس الوفد.

وقد يخطط أعضاء الوفد لإستخدام بعض أساليب المناورة على الطرف الآخر أثناء سير المداولات والمناقشات، مثل أن يكلف أحد أعضاء الوفد بممارسة دور العضو المتشدد، ويوكل إلى آخر ممارسة دور العضو السهل المتسامح. وسنتطرق إلى مثل هذه الأدوار بمزيد من التفصيل عند تطرقنا إلى أساليب المناورة في الصفحات القادمة.

تحديد مكان المفاوضات

تنعقد المفاوضات عادة في بلد أحد الأطراف، مع إمكانية عقدها خارج بلدانهم أيضا، كعقدها مثلا على هامش أحد المؤتمرات أو المعارض التجارية المقامة في بلد آخر. وينطبق نفس الشيء في المفاوضات السياسية التي يمكن عقدها في بلد أحد الطرفين (أو الأطراف) المتفاوضة. إلا أنه إذا كان هناك نوع من التوتر بين الأطراف المتفاوضة فقد يصار إلى عقدها في بلد آخر محايد أو في أحد مقرات المنظمات الدولية.

يوفر عقد المفاوضات بعض الإمتيازات للطرف الذي يستضيفها، فهي تعقد على أرضه وفي مقره، قريبا من مصادر معلوماته ومن موقع مصادر القرار. وعلاوة على هذا، توفر له بعض أوجه التحكم في توقيت الجلسات، وإحداث مقاطعات أو عدم إحداثها على جلسات المفاوضات.

تستلزم عملية إستضافة المفاوضات توفير جملة من الخدمات لجلسات التفاوض مثل تهيئة المكان المناسب للإجتماع (المناضد والكراسي المريحة، التكييف، وسائل إيضاح ، قرطاسية، مرطبات، ودورات مياه قريبة)، ومنها ما يتعلق بتوفير التسهيلات للوفد المقابل (الحصول على سمات الدخول، الحجز في الفنادق وربما الإستضافة في بعض الحالات، وتوفير سيارات للتنقل، والإستقبال والتوديع). وتجدر الإشارة إلى أن الطرف المستضيف للمفاوضات ليس بالضرورة ملزم بتوفير كل الخدمات التي ذكرت آنفا، وإنما يعتمد ذلك على جملة معطيات منها الأهداف البعيدة للتفاوض، طبيعة وأهمية موضوع التفاوض، والمستوى الإداري والقيادي للمفاوضيين الضيوف والتي قد تستلزم توفير أكثر مما ذكرناه آنفا.

طريقـة الجلـوس

إن أفضل طريقة عملية لجلوس الوفدين هي أن يقابل بعضهم بعضا بشـكل يـؤمن جلوس كافة أعضاء الوفدين وجها لوجه. أما إذا كـان المشـاركون في المفاوضـات ثلاثـة أو أربعة وفود، فيمكن حينئذ الجلوس حول موائد مثلثة أو مربعـة الشـكل بحيـث يتـاح فيه لكل وفد مشاهدة الوفود الأخرى بيسر وراحة. ان مـا ينطبـق عـلى طريقـة جلـوس الوفود التجارية أو الثقافية أو غيرها ينطبـق أيضـا عـلى الوفـود السياسـية أيضـا، إلا أن طبيعة المفاوضات السياسية قد تكون حساسة جدا في بعـض الأحيـان مـما تسـبب فيـه طريقة جلوس الوفود مشكلة غير يسيرة، كما حدث مثلا في مفاوضات الأطـراف الأربعـة (حكومة فيتنام الشـمالية، وقـوات الفايتكونـك، وأمريكـا، والحكومـة المهزومـة لفيتنـام الجنوبيـة) في الحـرب الفيتناميـة التـي عقـدت في أواخـر سـتينات القـرن العشرـين في باريس، بحيث أستغرقت المداولات والإتصالات التـي قـام بهـا بعـض الوسـطاء، لتنظـيم المفاوضات، وقتا غير قصـير فقـط للإتفـاق عـلى صـيغة مقبولـة لكيفيـة جلـوس الوفـود الأطراف الأربعة.

أما عن كيفية ترتيب جلوس أعضاء الوفد فقد جرت العادة أن يتوسط رئيس الوفـد أعضاء وفده، أو يتقدمهم بصف واحد. ويجلس إلى جانبه مباشرة الأعضاء الذين يتوقـع أن يحتاج إليهم للتداول السريع أثناء سير المفاوضات.

تسمية مقرر للوفـد

عند سير المفاوضات، يحتاج الوفد إلى تسجيل محضر بوقائع المفاوضات الجارية بـين الوفود وكذلك تثبيت القرارات التي أتفق عليها بين الأطراف. وبما أن المباحثات الجاريـة هي مع جهة آخرى من خارج المنشأة أو من خارج القطر، فلا بد من إعطاء عناية جيدة لتدوين المحضر خصوصا للجانب المتعلق بصياغة القرارات التي يتوصل إليها الطرفان، لما يمكن أن يسببه ذلك من مشاكل، عند صياغة وإبرام العقد فيما لو جاءت صياغة المحضر ناقصة أو مبهمة أو غير دقيقة.

وسيلاحظ القاريء في الصفحات القادمة المتعلقـة بأسـاليب المنـاورة كيـف يسـتغل بعض الوفود محضر الإجتماع كأداة للمناورة والتلاعب. كما أن الدراسة التي أشـير إليهـا آنفا بينت وجود حاجة لإعطاء هذا الجانب مزيدا من الاهتمام.

خلاصة

خطة التفاوض

راجع الأهداف وحدد الأولويات
حدد ستراتيجية التفاوض
حضر مقترح لجدول الأعمال
حضر مسودة صيغة العقد
وزع الأدوار بين الأعضاء
حدد المكان
قرر طريقة الجلوس
سمي مقرر الوفد
اختر مترجم للوفد

تحديد مترجم للوفد المفاوض

إن لم يكن مخططا للتفاوض ان يكون باللغة العربية، فينبغي ان يكون رئيس الوفد من المتمرسين باللغة التي سيجري التفاوض بها كالإنكليزية أو الفرنسية. وان تعذر ذلك، فلا بد من تهيئة مترجم او أكثر لتقديم خدمات الترجمة أثناء التفاوض لأعضاء الوفد. وفي هذا الصدد ينبغي عدم الاعتماد على الطرف الآخر في تقديم هذه الخدمة، ولا مانع إن كان لكل وفد مترجمه أومترجميه الخاصين به. ان توفير مترجم خاص بالوفد يلبي إحتياجات الثقة الدقة والأمانة في الترجمة.

ان الحاجة للترجمة قد تقتصر على الترجمة التعاقبية أثناء المفاوضات حيث يجري ترجمة كلام المتحدثين بشكل متعاقب، وقد يصار إلى إعتماد أسلوب الترجمة الفورية للمفاوضات. وقد تتسع الحاجة لخدمات الترجمة لتشمل ترجمة بعض الوثائق أو العقود التي يراد التوقيع عليها.

مرحلة إجراء المفاوضات

تبدأ المفاوضات عند إلتقاء الطرفين في قاعة الإجتماع، وينبغي أن تسير وفق النسق الآتي:

تبادل الكلمات الإفتتاحية

يبدأ رئيس الطرف المضيف عادة الكلام بالترحيب بأعضاء الوفد المقابل، معبرا عن رغبة وفده بالتوصل إلى إتفاق مشترك يعود بالمنفعة على الطرفين. ويرد عليه رئيس الطرف المقابل بكلمة مماثلة معبرا أيضا عن هدفه من التفاوض.

تتصف الكلمتان عادة بالإختصار خصوصا في المفاوضات التجارية، و قد يشار فيها إلى التعاون أو التبادل التجاري المتبادل سابقا بين الطرفين – ان حصل مثل ذلك - ، كما يقوم كل رئيس وفد بتقديم أعضاء وفده ذاكرا إياهم بالإسم والموقع الوظيفي الواحد تلو الآخر. ولأجل أن يكون التقديم ذي قيمة معنوية للوفد وللفرد معا، يفضل عند تقديم كل عضو الإشارة بإعتزاز إلى الخبرة التي يمثلها.

- تبادل العروض

بعد تبادل الكلمات الإفتتاحية ينتقل الوفدان إلى مرحلة تبادل العروض، حيث يعبر وفد المشتري برغبته بالشراء محددا الكميات والمواصفات المطلوبة، كما يمكن أن يشير في هذه المرحلة إلى مدة التجهيز ونوع التغليف والعبوات التي يطلبها، ونوع التدريب ومدته (إن كان موضوع الصفقة يتطلب التدريب).

وبالمقابل يرد عليه رئيس الوفد المقابل (البائع) بعرض مقابل يتضمن السعر والجوانب الأخرى التي أشار إليها المشتري، مجيبا على كل بند: الكميات، المواصفات، مدة التجهيز. . .، وقد يقدم للمشتري بعضا من التعديلات وعددا من الخيارات حسبما يتوفر لديه ووفقا لإمكانياته.

وعند الإنتهاء من تبادل العروض يكون من المناسب جدا في هذه المرحلة أن يقوم الوفد بتقديم مسودة العقد التي سبق وأن أعدها في مرحلة سابقة (راجع "وضع خطة للتفاوض/تحضير مسودة العقد") إلى الوفد المقابل، مبينا ان هذه المسودة تتضمن إطارا قانونيا لإتفاق يمكن التوصل إليه، وإن هذا الإطار القانوني يمكن أن يعود بالنفع على الطرفين، وراجيا من الطرف المقابل دراسة المسودة وإبداء أي ملاحظات عليها (إن وجدت) للتوصل للشكل النهائي لصيغة العقد.

ويجب أن لا يتفاجأ الوفد إذا قدم الوفد المقابل مسودة عقد مقابلة. وإن حدث مثل هذا، فان ذلك يدل على أنهم أعدوا نفسهم إعدادا جيدا للمفاوضات. وخير ما يقوم به الوفد في هذه الحالة هو تثمين جهود الطرف المقابل، وطالبا بعض الوقت لدراستها. وما أن يختلي الوفد مع نفسه يبادر إلى إعداد مسودة أخرى (ثالثة) مستقاة من المسودة الأولى وفيها بعض الشيء من المسودة الثانية التي أعدها الطرف المقابل. وفي أول لقاء يجمع الطرفين يبين رئيس الوفد بأنه بعد دراسة ما جاء بالمسودتين الأولى والثانية، تم صياغة مسودة ثالثة توائم بينهما، وإن من شأن ذلك أن يسهل للطرفين عملية التفاوض.

- الإستكشاف

تبدأ المداولات بين الطرفين بشأن العروض المتبادلة أو بشأن مسودة العقد التي قدمت للمناقشة. ومن الطبيعي أن يسعى كل طرف في هذه المرحلة إلى معرفة تفاصيل الطلب / الإمكانات للطرف المقابل، بل يحاول أن يسعى إلى أكثر من ذلك وهو إستكشاف نوايا وأولويات الطرف المقابل غير المعلنة.

ومثال على ذلك، قد تكون المناقشة قائمة بين الطرفين حول "السعر" و "مدة التجهيز"، وفي مسعى من قبل البائع لمعرفة أولويات المشتري في ذلك، فقد يوجه سؤاله إلى المشتري: ماذا لو قدمنا موعد التجهيز بعض الوقت مقابل زيادة السعر بعض الشيء؟

يمكن أن يستخدم هذا الأسلوب في المراحل المختلفة لعملية التفاوض، إلا أنه كثير الفائدة في مرحلة الإستكشاف إذ يربط بين عاملين أوخيارين ليرى الأفضليات التي وضعها الطرف الآخر لنفسه. ان استخدام سؤال بصيغة (ماذا لو) يميط اللثام عن أولويات الطرف المقابل، ويمكن إستخدامه في مجالات عديدة .

ولأجل عدم كشف الأوراق أمام الطرف المقابل، يمكن استخدام أحد أساليب المناورة وذلك بأن نوحي للطرف المقابل بان أهتمامنا ينصب على عنصر آخر من عناصر موضوع التفاوض، هو غير العنصر الحقيقي الذي يستحوذ على أهتمامنا، كي نتجنب أن يجعل الطرف المقابل من نقطة ضعف لنا، يستغلها ضدنا. فمن خلال المداولات نحاول ان نركز على أحد العناصر كي نغرس في ذهن الطرف المقابل ان هذا العامل هو أولويتنا في

التفاوض، كأن نركز في

مـــداولاتنا معـــه عـــلى الســـعر في حـــين ان قلقنـــا الرئيسيـــ هـــو مـــدة التجهيز مثلا.

ومما لا شـك فيـه ان إعـتماد أسـلوب المنـاورة الأخـير مـن قبلنـا يعتمـد عـلى نـوع الستراتيجية (تنافسية / تعاونية) التـي يسـتخدمها الطـرف المقابـل تجاهنـا، فكلـما كـان متشددا معنا أزددنا تحفظا منه، وأكثر إمتناعا في كشف أوراقنا.

- المساومـة

بعد تبادل العروض بين الطـرفين، وقيـام كـل طـرف بإستكشـاف نوايـا وأولويـات الطـرف المقابل، يصل المفاوضون إلى المرحلة التي يسودها عادة الترقب والتوتر وحـرارة في المناقشـات، وهي مرحلة المساومة على عناصر موضوع التفاوض.

قد يرى الطرفان في هـذه المرحلـة تشـكيل فريـق عمـل (لجنـة) أو أكـثر مـن بـين أعضـاء الوفدين لدراسة بعض الأمور التخصصية بالتفصيل مثل مطابقة قوائم تتضمن مواصفات قطع غيار، أو مطابقة بعض المخططات.

قد يفهم البعض من مصطلح "مساومة" عملية حوار الشـد والجـذب الـذي ينصـب عـلى فقرة الأسعار، إلا أن الحقيقة العملية ان المساومة تشمل على كل ما يرد في العروض المتقابلـة وكل عناصر موضوع التفاوض. وقد تبدأ المساومة من مناقشـة مواصـفات السـلعة أو الخدمـة المطلوبة، تم ينتقل إلى مدة التجهيز أو أي خدمات تكميلية أخـرى مطلوبـة، وبعـدها ينـاقش موضوع السعر، حيث لا يمكن مناقشة السعر من دون تحديد مواصـفات السـلعة أولا. وبعـد مناقشة السعر يمكن الإنتقال إلى مناقشـة كيفيـة تسـديد الـثمن (شروط الـدفع). فكـل هـذه العناصر هي قابلة للتداول و (المساومـة).

في مرحلة المساومة بالذت يكثر إستخدام بعض أساليب المناورة من قبل المتفاوضين، فقـد يلجأ البعض إلى أسلوب الإدعاء بعدم توفر الصلاحية له لتقديم بعض التنازلات للطرف الآخـر، أو يقـوم أحـد أعضـاء الطـرف المقابـل بـدور المتشـدد في المسـاومة في حـين يقـوم آخـر بـدور المتساهل "المتعاون"، إلى غير ذلك من أسـاليب المنـاورة الأخـرى. ويسـتحق التـذكير هنـا بـان الإعداد المسبق الذي من المفترض ان قام به الفريـق في مرحلـة سـابقة (توزيـع الأدوار) يـأتي ثماره في هذه المرحلة من المفاوضات، فهـذه المرحلـة مـن المفاوضـات هـي مـن المراحـل الحاسمة التي تستحق

تسخير ما لدى الفريق التفاوضي من أمكانات لكسبها.

ان اجراء المساومة يمكن أن يتم بطريقتين. تقوم الطريقة الأولى بالتساوم على عنصر واحد من عناصر الموضوع مثل التساوم على "مدة التجهيز" أو "الأسعار" أو "شروط الدفع" إلى آخره من عناصر أخرى، بحيث يتم تداولها بشكل منفرد، كل عنصر يتساوم بشأنه بمعزل عن العناصر الأخرى.

أما الطريقة الثانية، التي يمكن اتباعها بعد حسم الطريقة الأولى، فتعتمد أسلوب "المقايضة" في التساوم حيث يربط بين عنصرين أو أكثر من عناصر الموضوع بحيث تعطى بعض التنازلات في جانب، مقابل إحراز مكاسب في جانب آخر.

وفيما يلي بعض الإرشادات التي يستفيد منها المفاوض أثناء سير المفاوضات عموما، وفي مرحلة المساومة خصوصا، وهي:

- إستخدام النسب المئوية عند التساوم على الأسعار

غالبا ما تكون الأسعار بعملة أجنبية يصعب إدراك قيمها بيسر لبعض المفاوضين. وعند محاولة دفع الأسعار للأعلى أو الأسفل يكون استخدام النسب المئوية أكثر تعبيرا عن مقدار الفارق بالقيم، وأسهل إدراكا للمفاوض.

- منح التنازلات بالتدريج

ان منح تنازلات إلى الطرف الآخر في المفاوضات ليس بالشيء الغريب، لكن يجب مراعاة عدم التنازل دفعة واحدة عن كل ما يستطيع الوفد التخلي عنه. فلا بد للوفد أن يضع لنفسه مسبقا حدودا عليا وحدودا دنيا يتحرك بينهما.

ان إعطاء تنازل للطرف المقابل ينبغي ألا يكون مرتجلا ووليد اللحظة، بل يجب أن يخطط له مسبقا قبل الدخول إلى قاعة المفاوضات. وبعبارة أخرى يجب أن يخطط لهذا الأمر في مرحلة إعداد خطة التفاوض كي يصار إلى وضع تصور واضح عن موقف الفريق المفاوض بشأن منح تنازلات أم لا في حالة تعرضه لضغوط من الطرف المقابل أثناء التفاوض. وكذلك يجب وضع الحدود المقبولة "للتنازل الأول" و"التنازل الثاني" إن وجد. فمن دون توفر مثل هذه التصورات والحدود التي يضعها الوفد لنفسه، يتخبط الوفد ويمنح تنازلات بدفعة واحدة قد يندم عليها لاحقا.

وبهذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن من قواعد لعبة التفاوض هي (الأخذ والعطاء) بين الطرفين، لكن بالنفس الطويل الذي يتحمل المضي إلى آخر الشوط. لكن ان (أعطى) الوفد كل ما يملك دفعة واحدة وبتنازل واحد، يفقد القدرة على الإستمرار إلى نهاية الشوط. ولعل مثال "خطة التنازلات" تؤكد بوضوح أهمية إجراء تحضيرات شاملة مسبقة قبل الدخول إلى قاعة المفاوضات.

- التركيز على القواسم المشتركة بين الطرفين

ان سيادة أجواء الثقة والتعاون بين الأطراف المتفاوضة يخلق أجواء مناسبة للتوصل إلى تفاهمات ونتائج ترضي أطراف التفاوض. لذلك ينبغي السعي لتوفير هذه الأجواء من خلال الإشارة والتذكير بالقواسم والمصالح المشتركة بين الطرفين. وعند بروز بعض الخلافات بين الطرفين ،بعد أن تقطع المفاوضات بعض الأشواط، يمكن إعتماد نفس الطريقة مشيرين إلى القواسم والمصالح المشتركة وإلى ما تم إحرازه من إتفاقات لإضفاء جو مشجع على الإستمرار بالتفاوض.

وإن كان المفاوض حريصا على سيادة أجواء التفاهم والتعاون بين الطرفين، يفضل أن يشرع الطرفان بمناقشة البنود والفقرات التي لا يتوقع أن تثار فيها المساومات والجدل بين الطرفين، وترك مناقشة النقاط الخلافية إلى بعد إرساء الإتفاق على البنود الأخرى.

- عزز موقفك التفاوضي

من الطبيعي أن يسعى كل طرف أثناء التفاوض إلى تعزيز موقفه التفاوضي مستعينا في ذلك ببعض المؤشرات السائدة في السوق (إن كانت لصالحه) مثل حالة العرض والطلب، الإتجاه العام لإسعار السلعة وأسعار صرف العملات، ظهور منافسين جدد أو سلع بديلة (أو العكس من ذلك)، أو أي مؤشرات أخرى قد تكون ذو فائدة في هذا المجال.

- أستثمر نقاط ضعف الطرف المقابل

أعمل على الإستفادة من نقاط الضعف التي قد تظهر أو سبق أن ظهرت في أداء الطرف المقابل أثناء تعامله معنا، أو تدني مستوى أداء شركته، أو ما تنبيء به المؤشرات الإقتصادية التي أشير إليها في الفقرة السابقة.

- لا تجعل ملاحظاتك أو إنتقاداتك ذات طابع شخصي

عند تبادل المناقشات مع الطرف الآخر، تجنب أن تطلق ملاحظات أو إنتقادات تنصب على أفراد الوفد المقابل، بل إجعلها تنصب على طريقة الأداء. وبالمقابل حاول أن لا تنظر إلى ما يبدر من الطرف المقابل من نقد بأنه نقد شخصي.

- إتفاق أو لا إتفاق

تتطور المداولات والمناقشات بين الطرفين بعد المساومة وإجراء المقايضات إلى حالة من الإتفاق بينهما يصار بعدها إلى التعاقد. إلا أن المفاوضات قد تصل أحيانا إلى طريق مسدود يرى فيها أحد الطرفين – أو كلاهما – أن لا مفر من الإنسحاب، وبذلك تصل المفاوضات إلى الإنهيار.

وقد تلجأ بعض الوفود إلى الإنسحاب من المفاوضات كإسلوب للمناورة يراد منه تهديد الطرف المقابل. إلا أن في ذلك خطورة بالغة على مصير المفاوضات بكاملها إن بقي الطرف المقابل متمسكا بموقفه رغم توفر الإمكانية لتقديم بعض التنازلات المقبولة. ومن جانب آخر، قد يتمادى أحد الطرفين على إنتزاع أكبر قدر من التنازلات من الطرف الآخر حتى ولو أدى ذلك إلى إنسحابه من المفاوضات، مراهنا على تسوية الأمر في مصالحته إن قرر فعلا الإنسحاب.

ومن الأمثلة على ذلك المفاوضات التي جرت بين العراق وبولندة لإقامة مشروع لإستثمار الكبريت في شمال العراق. فقد جرت المفاوضات في بغداد نهاية عقد الستينات من القرن الماضي وسط أجواء سياسية وأعلامية محلية صاخبة تثمن كسر العراق للإحتكار التقني المفروض عليه من الغرب. وركز الإعلام بشكل خاص إلى أن "التعاقد" مع بولندة هو إنتصار وطني لكسر الإحتكار الغربي. ولم يدرك الإعلاميون العراقيون في حينها الخدمة الكبيرة التي قدموها (عن غير قصد) للمفاوض البولوني الذي ترسخ لديه الشعور بكسب المفاوضات من قبل أن تبدأ. لهذا كان المفاوض البولندي غير مرن في مناقشاته مع الوفد العراقي للحد الذي جعلت رئيس الوفد العراقي في آخر المطاف أن يعلن إنسحاب الوفد العراقي من المفاوضات. كان القرار العراقي كالصاعقة التي نزلت على الوفد البولوني الذي تفاجأ بالإنسحاب تماما، وسارع بعد ساعات إلى تقديم تنازلات

أعادت المفاوضات إلى مجاريها والتي أنتهت بإتفاق كامل بين الطرفين. لكن من يدري؟ فلربما تقصد الوفد البولوني أن يوصل الأمر لهذه الحالة.إن إنهيار المفاوضات يحمل معاني نوع من القطيعة التي لا مفر منها ولو لبعض الوقت بين الطرفين، لذا يفضل تجنبها قدر الإمكان. وإذا أريد إحياء المفاوضات من جديد، فلا بد لإحد الطرفين من تحمل وزر المبادرة بالإتصال بالطرف الآخر، أو الإستعانة بوسيط أو محكم لإستئناف المفاوضات من جديد.

أما إذا توصل الطرفان إلى إتفاق بينهما، فيقتضي الأمر عليهما مراجعة كافة الفقرات التي أتفق عليها وبلورتها بشكل نهائي تمهيدا للتعاقد.

- التعاقد

يحرر الإتفاق الحاصل بين الطرفين إلى صيغة عقد يأخذ الشكل القانوني وتحدد فيه واجبات وإلتزامات الطرفين الواجبة التنفيذ ضمن محددات زمنية. ومن الحكمة أن يتولى تنظيم العقد الأعضاء القانونين من الوفدين تلافيا لحصول إي ثغرات أو إبهام يعرقل تنفيذه.

يستعين الأعضاء القانونيون في تحرير العقد ببقية الأعضاء إن تطلب الأمر. وأهم شيء يعتمدونه في ذلك هو محاضر الإجتماعات المدونة التي قام بتدوينها مقرر الوفد. ومن المتوقع أن يكون الطرف المفاوض الآخر قد كلف أحد أعضائه أيضا بالقيام بنفس الدور، فكل وفد يفضل أن يعتمد على محاضره الخاصة به، من أجل الدقة والأمان.

ينبغي بالعقد أن يغطي كافة جوانب الإتفاق. فإن كان العقد مثلا عقد "تجهيز مواد" نتوقع من العقد أن يغطي: تحديد المادة كما ومواصفات، نوع ومواصفات التغليف، مدة التجهيز، شروط الشحن، الوثائق والشهادات الواجب إبرازها، الدفع وشروطه، الضمانات والغرامات، الظروف القاهرة. أما إذا كان العقد "مقاولات بناء" فيفترض أيضا تغطية كافة جوانب الإتفاق بما يتلائم وطبيعة أعمال البناء. وتنسحب نفس القواعد على كافة أنواع العقود.

وقبل توقيع العقد، تعطى عناية خاصة لتدقيقه من عدة جوانب. فيفترض أن يراجع ويتحقق من صحة الصياغة ومضامين الجانب اللغوي خصوصا إذا حرر العقد بلغة أجنبية، فالعبارات والمفردات اللغوية قد تحتمل التأويل بما هو ليس في

صالحنا. وكمثال على أهمية الصياغات وإنعكاساتها هو قرار مجلس الأمن الذي أشار إلى ضرورة إنسحاب الكيان الصهيوني من الأراضي التي أحتلها عام 1967، إذ جاءت صيغة القرار بعبارة (الإنسحاب من أراضي محتلة) خالية من (ال) التعريف، مما مكن ذلك الكيان الصهيوني من التنصل من فكرة الإنسحاب الكامل.

كما ينبغي التحقق من عدم إهمال أي فقرة أو بند حصل الإتفاق على إدراجه، كإهمال الإشارة إلى الظروف القاهرة أو غيرها من البنود الأخرى مثلا. وكذلك يجب مطابقة أسم شركة الطرف المقابل مع الأسم والعنوان الذي تحققنا منهما في المراحل الأولى من التهيئة للتفاوض معه، فإن من شأن ذلك أن يحمينا من عمليات النصب والإحتيال التجاري، وعن ذلك توجد حالات واقعية كثيرة وموثقة عانت منها بعض الشركات . وأخيرا، لا تهاون مع الأخطاء الطباعية الحاصلة في العقد بتاتا حتى وإن بدت طفيفة، فبعض من هذه الأخطاء "الطفيفة" قد مقصودا بنوايا سيئة كما تشير خبرات بعض الشركات.

خلاصة

مرحلةإجراء المفاوضات

تبادل الكلمات الإفتتاحية
تبادل العروض
الإستكشاف
المساومة
إتفاق أو لا إتفاق
التعاقد

أساليب المناورة في التفاوض

من الطبيعي أن يلجأ المفاوض إلى إستخدام بعض أساليب المناورة أثناء المفاوضات من أجل تعزيز موقفه وتحقيق أهدافه. وعلى المفاوض أن يكون فطنا لهذه الأساليب ومتمكنا من مواجهتها. ومن هذه الأساليب ما هو شائع الإستعمال، ومنها ما هو غير

مستساغ لأنه يتبع أساليب ملتوية.

أساليب شائعة في المناورة

- المماطلة والتسويف

تلجأ بعض الوفود الإجنبية إلى أسلوب المماطلة والتسويف أثناء التفاوض أو التظاهر بعدم الفهم بشكل لا يمكن تفسيره إلا بقصد إنهاك الطرف المقابل وجعله تدريجيا يمل ويرضخ لما يريده هو.

- المتشدد والمتساهل

من الأساليب الشائعة الإستخدام نسبيا هي أن يقوم أثنان من أعضاء الوفد أحدهما يتقمص دور المتشدد في المفاوضات الذي لا يتساهل إطلاقا، وبعد الوصول إلى حالة إختناق في المناقشات، يتقمص عضو آخر منهم دور العضو المرن المتعاون، بل ان بعضهم يتمادى إلى أكثر من ذلك حيث يتكلم بلهجة كمن يكون محايدا، وليس كعضو من طرف الخصم. والهدف من ذلك هو إستدراج الطرف المقابل للوقوع في الكمين بإغراءات تعاون "العضو المتساهل".

- إستنزاف الوقت

تتبع بعض الوفود (خصوصا المستضيفة) اسلوب إستنزاف وقت الوفد الزائر كي يمارس عليه ضغط عنصر الوقت. فمع مرور الوقت يتولد لدى الطرف الزائر شعور بعدم الإنجاز، والخشية من أن يحين موعد الرجوع إلى الوطن بخفي حنين، وتحت وطأة هذا الشعور قد ينزلق المفاوض في إطاء تنازلات يرضخ فيها لشروط الخصم.

ولغرض تحقيق مآربها في إستنزاف وقت الطرف المقابل، تسعى بعض الوفود الإجنبية إلى معرفة المدة المخططة لبقاء الوفد الزائر (أي مدة الإيفاد). وهذا ما لاحظته بوضوح الوفود العراقية المتكررة إلى بلد "صديق" حيث كان أعضاء الوفد المستضيف كثيري الإستفسار من الطرف العراقي إبتدءا من اليوم الأول لوصوله (باللقاءات الفردية او الجماعية) عن مدة بقائهم لأجل التفاوض، وما ذلك إلا لغرض التخطيط لإستنزاف وقتهم. ومن نظرة سريعة إلى عدد المرات التي تم فيها التفاوض مع وفود في ذلك البلد "الصديق" لوحظ ان نسبة غير قليلة من العقود التي أبرمت جرى توقيعها في المطار قبيل رحيل الوفود العراقية التي بعد أن ضاقت ذرعا من مناورات إضاعة الوقت والمماطلة قررت المغادرة، مما حدى

بغالبية وفود البلد الصديق اللحاق بالوفود العراقية إلى المطار للتوقيع على العقود، مذعنين للأمر الواقع نتيجة لتمسك الوفود العراقية بمواقفها.

الطريقة المثلى في التصرف أمام مثل هذه المواقف هو التصريح بان مدة الإيفاد الممنوحة للوفد هي مدة مفتوحة لغاية اكمال المفاوضات.

- لا صلاحية

عندما تتعرض بعض الوفود إلى ضغوط المساومة تدعي بانها لا تملك الصلاحية لإبدء تنازلات. وعند الإضطرار لإستخدام هذا الأسلوب يفضل التلميح وليس التصريح بعدم وجود صلاحية، فعدم توفر الصلاحيات للوفد يقلل من قيمتة المعنوية في نظر الطرف المقابل. وان وجد الوفد أن لا مفر من إعطاء تنازلات (بعد تصريحه بعدم تمتعه بالصلاحية) فعليه أن يدعي بأنه أجرى اتصالا مع مقره الذي هو وافق على التنازل، كي يغطي على إدعاءه السابق بعدم توفر الصلاحية لديه. وإذا أستعمل الوفد هذا الأسلوب مرة، فينبغي عدم تكرار إستعماله ثانية في نفس المفاوضات فقد يقول لهم قائل من الطرف المقابل بإستخفاف: كيف تتفاوضون ولا صلاحيات لكم؟

أما إذا لجأ الطرف المقابل إلى إستخدامه فأطلب منه الإتصال بمراجعه مقره ورؤوسائه ومناقشة الأمر معهم لإستحصال الصلاحية. وفي تجربة شخصية للمؤلف، كان الأمر مجديا لتوجيه الدعوة لمرجعية الوفد الزائر بالحضور إلى العراق للمشاركة مع وفده في المفاوضات الذي تعثر بسبب عدم توفر الصلاحيات الكافية لديه، والذي حضر وشارك ووافق على التنازلات.

- التنازل الأخير

يعمد بعض المفاوضون عند منح أحد تنازلاتهم بالقول إلى أن ذلك هو آخر ما متاح لهم من صلاحية، ثم ما يلبثون طويلا إلا ويعرضون تنازلا آخرا من دون إجراء إتصالات مع رؤوسائهم حول الموضوع. إن من شأن ذلك أن يقوض كامل مصداقية الوفد.

- يأخذ ثم يعطي

تشتمل عملية التفاوض بطبيعتها على تبادل المعلومات والمساومة بين الطرفين

لإدامة مسار العملية التفاوضية. ويلاحظ أن بعض الوفود خصوصا تلك التي

تعتمـد السـتراتيجية التنافسـية تبنـي أسـلوب عـدم إعطـاء معلومـات أو تنـازلات للطرف المقابل إلا بعد أن يحصل عليها هو أولا، كا لو أنه يرتاب ولا يثق في نوايا الطرف المقابل. ثم يـتمادى هـذا النـوع مـن المفاوضـين في سـلوكه التنافسي- إلى أن "يأخـذ ولا يعطي". ينبغي مراقبة سلوك الطرف المقابل جيدا بشأن ذلك، والحذر من إعطائه مزيدا من المعلومات أو التنازلات من دون مقابل.

- التظاهر بعدم معرفة العربية

ليس من الغريب أن يتخاطب أعضاء الوفد مع بعضهم البعض باللغة العربية أثنـاء تواجد أعضاء الوفد الأجنبـي المفـاوض، لكـن قـد لا يـتحفظ بعـض أفـراد الوفـد العـربي بالتكلم مع بعضهم بأمور لا يصح التحدث بها أمام الطرف المقابل، مفترضـين أن لا أحـد من الوفد الأجنبي يعرف العربية. وقد يكون مـن بـين أعضـاء الوفـد المقابـل مـن يجيـد العربية، لكن ما دام ذلك الوفد يجد نفسـه مسـتفيدا مـن مثـل هـذه الهفـوات، يبقـى متكتما على سرية معرفة أحد أفراده للعربية. ومـن الوفـود الأجنبيـة مـن تخطـط لهـذا الحال مسبقا، أي إنها تتعمد زرع عدد مـن الأعضـاء في وفـدها ممـن يجيـدون العربيـة بغية متابعـة المـداولات والتعليقـات التـي تجـري بـين أعضـاء الوفـد العـربي أثنـاء سـير المفاوضات التي يمكن أن تكشف الكثير لهم عن الطـرف العـربي مـن حيـث سـتراتيجيته التفاوضية، إستخدامه لبعض أساليب المناورة، رد الفعل الحقيقي تجاه بعض المقترحـات قيد التداول . . .الخ

- سؤال ماذا لو؟

يحتاج كل وفد إلى إستكشاف المزيد من نوايا وأولويات الطرف المقابل، خصوصـا إن سادت أجواء المفاوضات حالة من التعمية على المواقف الحقيقيـة لكـل وفـد. ولتحقيـق ذلك يمكن أن يوجه للطرف المقابل سؤالا يربط بين عنصرين أو أكثر من عناصر موضـوع التفاوض كالربط بين السعر ومدة التجهيز مثلا، كإجراء تعديل عـلى أحـدهما أو كلاهـما لمعرفة البديل الذي يتشبث به الطرف المقابـل. فيتبـين حينئـذ البـديل الأفضـل للطـرف المقابل. يستفيد المفاوض من هذا الأسلوب في مرحلة الإستكشاف بشكل خاص.

• التظاهر بأن أولويته شيء آخر

تسعى بعض الوفود إلى إخفاء أولوياتها عن الطرف المقابل خشية أن يتخذها الخصم نقطة ضعف يساومه عليها. فإن كان شاغله الأساسي هو حاجته الماسة للتجهيز السريع أو الفوري، تراه لا يصرح بذلك خشية أن يستغلها الطرف المقابل بفرض أسعار أعلى لقاء التجهيز الفوري. لذلك قد يتظاهر بأن حالة الشراء التي يقوم بها حالة إعتيادية، وأن السعر قد يكون هو أولويته الأولى . . ولا يشير إلى فرص التجهيز الفوري إلا مع مسار المداولات عرضا.

• النكوص عن إتفاق الأمس

تلجأ بعض الوفود إلى أسلوب التنصل من إتفاقات الجلسة السابقة بالإدعاء ان الإتفاق تم بصيغة مغايرة، وقد يستشهدون في ذلك بمحضر الجلسة المدون من قبلهم.

وللحيلولة دون وقوع مثل هذا الأمر، يجب عدم التنازل عن حق الوفد بتدوين المحاضر والقرارات من قبل أحد أعضائه. وفي حالة الإتفاق أن يقوم الطرفان بتدوين المحاضر والقرارات، يفضل منعا للإختلاف أن تتم تلاوة القرارات بصوت مسموع كي يتنسى تدوينها بصيغة موحدة لا تقبل اللبس من قبل الطرفين.

• التوقف عن الإجتماع

قد يثير الوفد المقابل موضوعا قد يفاجيء الوفد بها، وقد يحتاج نوعا من الرد السريع ولوكان ردا أوليا. وخير ما يقوم به رئيس الوفد هو أن يطلب التوقف عن الإجتماع لبعض الوقت لغرض تداول أعضاء الوفد مع بعضهم بشأن الموضوع.

ويصلح "التوقف عن الإجتماع" أيضا في إحتواء المواقف التي تشتد فيها المناقشات ويزداد التوتر بين الطرفين، وكذلك في المواقف التي قد يتصنع فيها الإنفعال من قبل الخصم.

• التهديد بالإنسحاب

قد يلوح أو يصرح أحد الوفدين للطرف الآخر بالإنسحاب من الإجتماع إن لم تلبى مطالبه. فان كان صادقا، يتم الإنسحاب وقد يتهافت الطرف المقابل لإرضائه. وان كان

غير صادق في زعمه، فقد تنهار المفاوضات ويصبح على ما فعل نادما لأنه أتبع أسلوبا لا رجعة فيه إلا بفقدان ماء الوجه.

لذلك ينصح بان لا يلجأ إلى التهديد بالإنسحاب من المفاوضات بإفتراضه اسلوبا من أساليب المناورة، فالإنسحاب هو في الواقع قرار لا يصح التراجع عنه إلا بإذعان الطرف الآخر.

أساليب مناورة شائعة

ت	الأسلوب	الكيفية	تصرفك المقابل
1	المماطلة والتسويف	الإدعاء بعدم الفهم أو يرجع إلى المربع الأول بالمناقشة بهدف الإنهاك	بعد الصبر مرة أو مرتين، يحتاج منك الموقف الحذر والحزم
2	المتشدد والمتساهل	يتشدد أحد أعضاء الخصم ويتساهل آخرمحاولا الظهور كشخص محايد في المسألة	أحذر هذا التصرف، ولا تعول على "المتساهل"
3	لا صلاحية	يدعي الطرف المقابل عدم توفر الصلاحية للتهرب من الموقف	أطلب من الإتصال بمراجعه ووفر له الوسائل. ان استعملت هذا الأسلوب لا تبالغ فيه
4	آخر تنازل	الإدعاء بانه لا يستطيع منحك تنازلا آخرا بعد هذا	لا تثق فيه إذا كرر نفس القول. تجنب إستخدام هذا الأسلوب
5	إستنزاف وقتك	إستخدام التسويف والمماطلة لإضاعة الوقت كي يمارس ضغط	لا تذعن له. دعه يفهم أنك متفرغ للتفاوض معه

		الوقت عليك	وبوقت مفتوح
6	ماذا لو؟	يستخدمه الطرف المقابل لمعرفة نواياك وأولوياتك بطرح بديل عليك	التجاوب بحذر
7	يأخذ ثم يعطي	في تبادل المعلومات يحرص ان يأخذ ثم يعطي، معتما على نفسه	أحذر هذا الأسلوب لأنه يتحول إلى "يأخذ ولا يعطي" حالا. أكد على تبادل المعلومات لخدمة الطرفين
8	تدوين محاضر الإجتماعات	يتطوع لذلك، بقصد جعل الصياغات مناسبة لإغراضه	لا تتنازل عن حقك بالتدوين. لا مانع من قيام الطرفين بذلك
9	التركيز على أمرغير ذي أولوية	يهدف إخفاء أولوياته بالكلام عن موضوع أقل أهمية له	حاول أن تستكشفه بأسلوب (ماذا لو ؟)
10	التوقف عن الإجتماع	طلب إستراحة لبعض الوقت أو تأجيل الإجتماع	كن المبادر بهذا الطلب ان أفتعل الطرف المقابل الإنفعال
11	التهديد بالإنسحاب	التلويح أو التصريح بالإنسحاب من باب ممارسة الضغط	وضح له مرونة موقفك.قيم الموقف من كل جوانبه، وقرر

- أساليب ملتوية في المناورة
- تصنع الإنفعال

يحاول بعض أعضاء الطرف الآخر تعزيز موقفهم التفاوضي بطريقة سمجة تقوم على إبداء الإنفعال أثناء التفاوض من باب ضيق الصدر منا لعدم تفهمنا لظروفه وموقفه، وقد تأخذه سورة التمثيل والتصنع الضرب على الطاولة ورفع صوته. أن أفضل رد فعل يمكن أن تبديه تجاه هذا الموقف هو المحافظة على هدوئك، وطلب التوقف لبعض الوقت عن الإجتماع، وان تكرر مثل هذا الأسلوب يمكنك التأكيد على ضرورة الإلتزام بالحوار الهادىء وعدم تقبل المناقشات الإنفعالية، مع طلب التوقف عن الإجتماع.

تجاوز الوفد بزيارة الرئيس الأعلى

ومن الأساليب الملتوية التي قد تقوم بها بعض الوفود الزائرة هي القيام بزيارة رئيس الدائرة أو الشركة للوفد المقابل ومن دون علم وفدها المكلف بالتفاوض. تهدف مثل هذه الزيارة الملتوية إلى إنتزاع تنازل ما من رئيس الشركة وجعله أمرا واقعا على الوفد المقابل. والهدف المحتمل الآخر لمثل هذه الزيارة هو التلاعب بكلمات رئيس الشركة ونسب بعض العبارات له عند تلاقي الوفدين لاحقا.

من الطبيعي ان يتسبب مثل هذا السلوك الملتوي خلق حالة من الإضطراب لدى الوفد المستضيف. وأفضل طريقة للتعامل مع هذا الموقف هو إمتناع رئيس الدائرة أو الشركة عن إستقبال رئيس الوفد الضيف إلا بعلم وبمعية رئيس وفد الشركة، وألا يقبل الدخول بتفاصيل موضوع التفاوض معه معتبرا ذلك من إختصاص وصلاحيات الوفد المكلف حصرا.

- طرح أسئلة عديدة متلاحقة

قد يفاجئك أحد أعضاء الوفد المقابل بلقاء (عابر) أو بزيارة إلى مكتبك، خارج ميعاد المفاوضات. ومن باب التحدث بالأمور المشتركة يبدأ بطرح سيل من الأسئلة المتلاحقة مثل :

- **ما هورأي رئيس الشركة عن ما يجري الآن بيننا؟**
- **ماذا كان رد فعل المنافسين عن الصفقة السابقة بيننا؟**
- **هل أتصلتم ببعض الشركات الأخرى المنافسة هذه المرة؟**

- لماذا تؤكدون في مناقشاتكم على الشروط الحالية؟

ومن السهل على المرء ان يلاحظ ان ما يجري هو إستجواب وليس حوار أو دردشة تجري ضمن لقاء ودي.

أفضل طريقة للتصدي لمثل هذا الموقف هو الحزم وعدم الإنجرار لما يريد حتى ولو تطلب ذلك القول له بأن يدع هذه الأمور لقاعة المفاوضات.

- تقديم هدية بالخفاء

قد لا تكون هناك غرابة إن طلب رئيس الوفد من رئيس الوفد المقابل اللقاء به بشكل منفرد. وإن حدث مثل ذلك فعلا، ينبغي الحذر والتوجس من العواقب. وفي مثل هذه اللقاءات قد يبادر إلى تقديم "هدية" للطرف المقابل.

لا بأس من قبول الهدية من حيث المبدأ، لكن يحرص أن يعلن عنها في أقرب مناسبة مثل التوجه بالشكرعلنا وأمام الوفدين عن الهدية في أول لقاء مع الطرف المقابل.

- تقديم الرشوة

بعض الوفود قد تلجأ إلى أسلوب عرض الرشوة على أحد أو بعض أعضاء الوفد المقابل. ومن الجدير بالذكر ان بعض الجنسيات من الوفود الأجنبية قد تكون توقعاتها عن تسلم "مكافئات" من الطرف المقابل من المسلمات التي لا تقبل الشك.

- التلصص على ملفاتك

لا غرابة أن تتمادى بعض الوفود في الأساليب الملتوية بالسعي للإطلاع على أوراق الوفد المقابل بشتى السبل. لذا يفترض العناية بحفظها وعدم تركها مفتوحة على طاولة المفاوضات أثناء الإستراحة مثلا.

- التنصت على مكالماتك

إن كان موضوع المفاوضات على درجة عالية من الأهمية ويتطلب قدرا من السرية، فيجب الحيطة في التحدث مع أعضاء الوفد إلا في مكان آمن، كأن يكون ذلك في سفارة بلد الوفد. وكذلك يقتضي الحذر من التكلم من هاتف الفندق بأمور تخص عمل الوفد.

أساليب ملتوية

قد يمارسها الطرف المقابل

الأسلوب	الغايــة	العمل المضاد
تصنع الإنفعال	**إظهــار نفســه كأنــه صــادق ومظلــوم ويـتكلم يصـوت عـال ويضرب على الطاولة**	**لا تسمح له بالتمادي. أطلب التوقف لإستراحة**
تجــاوز الوفــد بزيــارة الرئيس الأعلى	**الحصــول عــلى موافقــات مــن الـرئيس الأعـلى بالإلتفـاف عـلى الوفد**	**الرئيس الأعلى يكون حازما بأن يناقش ذلك مع الوفـد حصرا**
طـرح الأسـئلة العديـدة، ربما في لقاء فردي	**الحصول على أكبر قدر من المعلومات منك**	**كن حذرا ولا تتجاوب معه**
الإنفراد بأحد أعضاء الوفد لتقديم هدية له	**إستمالة العضو للحصول على ما هو أكبر**	**أقبل الهدية وفي أقـرب جلسـة تفاوض قدم الشكر أمام الجميع**
تقديم الرشوة	**شراء تعاون الشخص**	**إعلم رئيس الوفد لتحديد كيفية المعالجة**
الوصول إلى أولياتك وأوراقك	**الإطلاع على نواياك وخططك**	**كــن حــذرا، لا تــترك أوراقــك مفروشة على المنضدة أثناء ألاستراحة**
التنصت على المكالمات	**الإطلاع على نواياك وخططك**	**كن حذرا، نـاقش الأمـور الهامـة في مكان آمن مثل السفارة**
النكــوص عــن إتفــاق	**ينكر الإتفاق ويتذرع بمحاضره**	**لا تتنـازل عـن حقـك بتـدوين**

الأمس		المحضر والقرارات

- النكوص عن اتفاق الأمس

بعض الوفود قد تفاجيء الطرف المقابل بنكران ما تم الإتفاق عليه في الجلسات السابقة متذرعين بما لديهم من محاضر أعدوها بإنفسهم تؤيد ما يزعمون. ولأجل أن تكون للوفد الحجة القوية لتعزيز موقفه، يجب أن لا يتنازل الوفد اطلاقا عن حقه بتدوين محاضر الجلسات والقرارات من فبل مقرر الوفد. ولا مانع من أن يكلف كل وفد مقرره الخاص للقيام بمهمة تدوين المحاضر والقرارات. ولضمان أن تكون صياغة القرارات موحدة من قبل الطرفين، تملأ عليهم من رئيسي الوفدين بشكل مشترك عند التوصل لكل قرار.

إحرص أن

- **تستخدم النسب المئوية في المساومة**
- **تهيء مسودة العقد مسبقا**
- **تدون المحاضر والقرارات**

تجنب أن

- **ترتسم مشاعرك على وجهك**
- **تنتقد شخص المقابل**
- **تعطي تنازلاتك دفعة واحدة**

تقييم المفاوضات

من المفيد جدا أن يلجأ الوفد إلى تقييم المفاوضات التي أجراها من أجل تشخيص وتحليل نقاط الضعف التي عانى منها أولا، وتحديد الفرص والسبل لتطوير قدراته التفاوضية ثانيا. والتقييم هو عملية تهم كل أعضاء الوفد في الواقع، إلا أن رئيس الوفد هو أكثر المهتمين والمعنيين بها.

ينبغي أن تغطي عملية التقييم كل مراحل التفاوض ابتدءا مـن المراحـل التحضـيرية الأولى التي بدأت مع صياغة الأهداف الموضوعة للتفاوض وإنتهاءا بالنتائج الفعلية التي تمخضت عنها المفاوضات. فبعد إختتام المفاوضات، يحتاج

كل أعضاء الوفد عموما والرئيس خصوصا أن يتوصلوا إلى اجابات واقعية عن التساؤولات الآتية:

- هل النتائج المتحققة من المفاوضات توازي الأهداف الموضوعة لها؟
- هل توفرت للوفد معلومات كافية عن الطرف المقابل قبل الشروع بالتفاوض معه؟
- هل كان الوفد ملما وعارفا بالمعلومات المتعلقة بالسوق العالمي للسلعة وما يكتنفه من عوامل مؤثرة لصالح اي من الطرفين؟
- هل كانت الإفتراضات الموضوعة عن الوفد المقابل صحيحة من حيث ستراتيجيته وأولوياته في التفاوض ومنهجيته؟
- هل كانت إستعدادات الوفد كافية بخصوص توزيع الأدوار بين أعضاء الوفد؟
- هل أجهد الوفد نفسه قبل المفاوضات بأعمال تحضيرية كتابية مثل اعداد بعض الملاحظات والمخططات ومسودة للعقد يمكن أن يدفع بها كي تقر بين الطرفين؟
- هل تمكن أعضاء الوفد من إحتواء أساليب المناورة للطرف الآخر؟
- هل أستطاع الوفد إستخدام بعض أساليب المناورة تجاه الطرف المقابل بنجاح؟
- هل كانت تشكيلة أعضاء الوفد مناسبة من حيث تنوع الإختصاصات؟
- هل كانت معارف الوفد الفنية والتجارية والمالية والقانونية مرضية أثناء التفاوض، أم كان هناك ضعف واضح في بعضها؟
- هل تمتع الوفد بأداء جيد في استخدام المهارات التفاوضية؟
- لو تكرر المشهد التفاوضي من جديد، ما الذي يجب تداركه؟

ان تقييم المفاوضات في الواقع يجب ألا يقتصر على مرحلة ما بعد إختتامها فقط. ان التقييم يجب ان يكون عملية مستمرة ومواكبة للمفاوضات. فالوفد المفاوض يحتاج أن يراجع حساباته ومواقفه باستمرار. فمن المفترض ان الوفد عند دخوله إلى قاعة المفاوضات، يدخل وهو يحمل معه بعض القناعات والإفتراضات عن الطرف المقابل من حيث القدرات والإمكانيات التي يتمتع بها، وأولوياته،

والنهج أو الستراتيجية التفاوضية التي يعتمدها تجاهه؛ فهل كان الواقع الفعلي في قاعة المفاوضات هو مطابق لتلك التوقعات؟ ان ممارسة التقييم أثناء سير المفاوضات يتيح للوفد أن يكيف نفسه للواقع الفعلي الذي يجابهه في قاعة المفاوضات، فيعيد حساباته وقد يعدل من ستراتيجيته، ويغير نوع أساليب المناورة.

ومن أجل أن تكتمل عملية التقييم للمفاوضات، يجب ان تجرى عملية تقييم لمرحلة التنفيذ أيضا: مرحلة تنفيذ العقد الذي أبرم بين الطرفين. ان هدف التقييم في هذه المرحلة ينصب على معرفة مدى إلتزام الطرف الآخر بشروط التفيذ: الإلتزام بالمواعيد، التقيد بالمواصفات، شروط الشحن، إبراز وتقديم الشهادات والتصاريح المطلوبة . . . الخ من شروط وبنود متفق عليها.

وأثناء مرحلة تنفيذ العقد قد تبرز بعض النقاط التي تثير الخلاف والخصومة بين الطرفين أما بسبب عدم الدقة في صياغة العقد أو بسبب عدم الإشارة إليها. وما يهمنا هنا (قدر تعلق الأمر بعملية التقييم) هو مدى تعاون الطرف الآخر في تذليل مثل هذه المعوقات. ان مدى التعاون الذي يبديه الطرف المقابل في تذليل الخلافات سيحفظ له، سلبيا كان أم إيجابيا. أما بقدر تعلق الأمر بنا، فيهمنا أن نعرف لماذا حدثت هذه الخلافات، فهل هي بسبب سوء الصياغة؟ أم لعدم التطرق إليها في العقد أصلا؟ وكيف لنا أن نذلل ذلك مستقبلا؟

يفضل أن يصاغ التقييم بشكل تحريري ويحفظ في الملف المناسب كي يمكن الرجوع إليه عند الحاجة للدخول في مفاوضات جديدة سواء مع نفس الطرف أو أطراف أخرى. ويمكن أن يتخذ التقييم (أو يتضمن) توصيات تترك تحت تصرف إي وفد لاحق يكلف بمهام تفاوضية. وهذه التوصيات تغطي كافة الفقرات التي أشرنا إليها أعلاه. كما يجب أن تتضمن وصفا لسلوكيات وخصائص أفراد (أشخاص) الوفد المقابل، وكل الملاحظات التي يمكن أن تفيد المفاوض الذي سيتفاوض معهم لاحقا. ان وصف سلوكيات وخصائص الوفد المقابل تشكل قيمة كبيرة لأي وفد لاحق من منشأتنا يمكن أن يكلف بالتفاوض مع نفس الوفد المقابل، خصوصا ان تشكل من نفس الأفراد. فالملاحظات التي يمكن أن نتركها للوفد القادم والتي يمكن أن تصف نوع وأساليب المناورة المحبذة لدية، وأولوياته الإعتيادية في التفاوض، ومدى إمكانية

قراءة أفكاره من ملامحه وإنطباعاته المرسومة على وجهه، وما يجب أن يراعى من سلوكيات تتماشى مع ثقافته وقيمه . . . كل ذلك يمكن ان يساعد في توفير معلومات ثمينة لوفدنا القادم إن اكانت هناك حاجة لتفاوض جديد مع الطرف المقابل.

التدريب على التفاوض

ان الحاجة للتدريب على التفاوض تنحصر بشكل رئيسي بفئتين: فئة يراد إعدادها وبنائها كي تتولى لاحقا مهام تفاوضية؛ وفئة أخرى يراد صقل وتطوير قابلياتها في التفاوض، وتنمية مهاراتها في هذا المجال. وبعبارة أخرى، ان التدريب يمكن أن يلبي إحتياجات المدراء أو العاملين الذين لم يسبق لهم ان مروا بتجربة مفاوضات سابقا، وكذلك المدراء الذين مارسوا المفاوضات ولديهم بعض الخبرة فيها.

يلبي التدريب إحتياجات المدراء في هذا المجال بتوفير الآتي لهم:

- توفير المعارف

يتيح التدريب فرصة للتعرف على كل ما هو ضروري للمدير (الذي يكلف أو يأخذ على عاتقه مهمة تفاوضية) من معارف أساسية ذات صلة بموضوع التفاوض. ان كل مفاوض ينبغي أن يتعرف مسبقا على المواضيع والمحاور الآتية :

- مفهوم وستراتيجيات التفاوض.
- خطوات الإعداد والتحضير للدخول في مفاوضات.
- كيفية التخطيط للتفاوض.
- أساليب المناورة.
- المعارف القانونية التي يحتاجها المفاوض.
- ما يجب أن يلتفت إليه المفاوض قبل وأثناء وبعد التعاقد.
- المعارف المالية التي ينبغي للمفاوض أن يعرفها (مثل: أسعار العملات، أهم الطرق المستخدمة في تسديد المبالغ، الإعتمادات المستندية وأنواعها، شروط الدفع).
- التعرف على خصائص وسلوكيات بعض الجنسيات من المفاوضين الأجانب، خصوصا جنسيات الشركات التي تتعامل منشأتنا معها.

التعريف بالمهارات وممارستها

ويمكن للتدريب أيضا أن يوفر فرصة ممتازة للمتدربين لممارسة المفاوضات كنوع من التدريب العملي باعتماد أسلوب تمثيل الأدوار حيث تتقمص مجموعتين من المتدربين شخصية فريقين يتفاوضان مع بعضهما البعض عن موضوع وهدف محددين. وفي بعض الحالات تقوم الجهة المدربة بإعداد مسودة عقد تكون بمثابة المادة العملية التي يجري التفاوض بشانها، ويفترض لأغراض تدريبية ان أحد الفريقين قام بإعدادها قبل الشروع بالتفاوض فيأخذ هذا الفريق على عاتقه مهمة الدفاع عن ما جاء بمسودة العقد من فقرات وصياغات أمام محاولات الفريق الآخر الهادفة إلى تعديلها لصالحه. وبهذا الأسلوب التدريبي يتاح للمتدربين فرصة عملية لتنمية مهاراتهم في التفاوض. وهنا لا بد من التذكير بان الممارسة هي شيء أساسي لإكتساب مهارة ما كما هو الحال في مهارة السباحة وقيادة الدراجة أو السيارة. فكلما أتيحت للفرد فرص أطول للممارسة أزدادت درجة براعته وإتقانه للمهارة.

أما الأساليب المستخدمة في التدريب على التفاوض فمن أهمها هو أشراك من يراد تدريبهم بدورات متخصصة في هذا الموضوع تنظم من قبل مراكز تدريبية كثيرة. وعند إنتقاء المركز التدريبي والدورة التدريبية المناسبة يراعى التأكد من أن يرنامج الدورة يحتوي على ممارسة للتفاوض من خلال تمثيل الأدوار، فالممارسة العملية هي شيء أساسي لإكتساب المهارات كما أشرنا إلى ذلك.

ومن أساليب التدريب الأخرى هو إشراك من يراد تدريبه في مفاوضات حقيقية بصفة مراقب في باديء الأمر، إذ يلتحق المتدرب بالوفد ويعايش عن كثب كل مراحل الإعداد والتحضير التي يقوم بها أعضاء الوفد، كما يحضر جلسات المفاوضات مع الطرف الآخر ليراقب مسار المداولات والمساومات الجارية بين الطرفين على الطبيعة. وبذلك تزداد معارف المتدرب بالجوانب المختلفة للتفاوض من الإعداد والتحضير، ومرورا بالجلسات الفعلية وما يصاحبها من إستخدام أساليب مناورة متنوعة، وصولا لإبرام العقد بين الطرفين. وبذلك تنغرس لديه تدريجيا المعارف والمهارات اللازمة للتفاوض.

وبالرغم من سهولة وبساطة هدا الأسلوب في تدريب كوادر المنشأة فـأن اسـتخدامه من قبل إدارات المنشآت العراقية محدود جدا كـما بينـت الدراسـة التـي أشـير إليهـا في مطلع هذا البحث. إلا ان استخدام هذا الأسلوب في التـدريب شـائع في بعـض المنشـآت والمؤسسات الأجنبية، فقد لاحظت الوفود العراقية التي فاوضـت وفـودا يابانيـة ظـاهرة وجود متدربين ضمن الوفود اليابانية.

الفصل الثاني

مهارة اتخاذ القرارات

الفصل الثاني
مهارة اتخاذ القرارات

مدخل إلى مهارة إتخاذ القرارات

ان وظيفة إتخاذ القرارات هي احدى الوظائف الأساسية للمديرالتي يقف عندها المرء لعدد من مزاياها. فهي وظيفة وإن كانت تتعامل مع الحاضر إلا أن لها تأثيرا على المستقبل بمديات مختلفة. وعلاوة على ذلك، فان وظيفة إتخاذ القرار تتداخل بطبيعتها مع كل الوظائف الرئيسية والمهمة التي يمارسها المدير في كل منظمة إدارية كالتخطيط والرقابة والتنظيم والتنسيق، فلابد للمدير أن يتخذ قرارا عندما يخطط أو يراقب أو ينظم أو ينسق. وعليه يمكن القول ان ما من يوم يمضي على المدير من دون قرارات يتخذها. ويقصد بإتخاذ القرار عملية الإختيار بين بدائل لحل مشكلة قائمة أو مواجهة موقف.

تتعامل وظيفة إتخاذ القرارات مع المستقبل وإن قد تبدو لوهلة انها تتعامل مع الحاضر فقط . فالقرارات التي يتخذها المدير تتعامل مع معطيات الواقع الذي تعيشه المنشأة بما فيه من عوامل مؤثرة من داخل أو خارج محيط المنشأة، إلا أن أثر القرار سيكون على المستقبل وأن أختلف مقدار التأثير من حيث الحجم والمدى من قرار لآخر.

وبما أن القرار في قدر غير قليل منه يتعامل مع المستقبل (شأنه في ذلك شأن وظيفة التخطيط)، فأنه يتعامل مع افتراضات معينة للمستقبل. وهذه الأفتراضات تقوم على التكهن بأن المؤثرات السائدة في الوقت الحاضر ستستمر بنفس درجة تأثيرها في المستقبل، أو بقدر مختلف تبعا للتغيرات الحاصلة في أثر ووزن تلك الظروف. وبهذه الطريقة يبنى القرار بناء على إفتراضات، منها ما يبنى على حقائق ومؤشرات، ومنها ما يقوم على حدس وتخمين. ومن الطبيعي أن يكون النجاح أكثر حليفا للقرارات المبنية على حقائق وإحصائيات عند التكهن بالمستقبل ، من تلك التي تقوم على أساس الحدس والتخمين.

يرى البعض في المدير انه "حلال المشاكل" الذي لا ينفك يوميا عن حل

المشاكل التي تواجه منشأته. فهو الذي يواجه المشاكل ويحللها ويتخذ القرارات المناسبة لتأمين سير الأعمال بالشكل المطلوب. ولا مبالغة إذا قيل أن إتخاذ القرارات هي أهم وظيفة للمدير للأسباب الآتية:

- وظيفة حيوية لعمل المنشأة

ان المدير عندما يتخذ قرارا ما فهو يؤثر على واقع المنشأة بشكل أو آخر. فالقرارت الصغيرة وإن كانت محدودة المدى والتأثير، لها دورها المهم والحيوي في إدامة سير الأعمال في المنشأة، وبعض من القرارات الكبيرة قد تكون مصيرية للمنشأة بمفعول آني سريع أو بمفعول على المدى البعيد.

- وظيفة متداخلة مع وظائف المدير الأخرى

إن المدير لا يمارس وظائفه الإدارية في مجالات التنظيم والتخطيط والرقابة والتنسيق والقيادة إلا من خلال "قرارات" يتخذها. فعندما يعتزم المدير إعادة النظر بتنظيم الشركة مثلا، فإن التنظيم الجديد لا يجد طريقه إلى الواقع العملي إلا من بعد "قرار" من المدير. وكذلك الحال في مجال التخطيط، فما من خطة تعد أو تعدل أو توضع موضع التنفيذ إلا بواسطة "قرار". وهكذا في ممارسة الوظائف الأخرى للعملية الإدارية كالرقابة والتحفيز والقيادة. وبعبارة أخرى، أن ممارسة المدير لوظائفه الأخرى لا يتم إلا عبر القرارات التي يتخذها.

- وظيفة تمارس بإستمرار من قبل المدير

لا يمر يوم على المدير من دون قرارات سواء كانت قرارات ستراتيجية أو تشغيلية، بسيطة أو معقدة، فهي عملية يومية مستمرة. فالمدير قد لا يمارس وظيفة "التخطيط" أو "التنظيم" يوميا، إلا أنه يمارس "إتخاذ القرار" يوميا.

- وظيفة تمارس على مختلف المستويات الإدارية للمنشأة

تتخذ القرارات في المنشآت الصغيرة من قبل المدير ويشمل تأثيرها كل المنشأة، وفي المنشآت الكبيرة تتخذ القرارات على عدة مستويات إدارية وفقا لتقسيم الأعمال والصلاحيات الممنوحة. فالقرارات تتخذ في قمة الهرم الإداري متمثلة في مجلس الإدارة والمدير العام، وتتخذ من قبل مساعدي المدير العام والمدراء التنفيذيون نزولا إلى إدنى مستوى إداري إشرافي.

أنواع القرارات

ومن القرارات التي تتخذ ما يؤثر على كيان المنشأة حاليا ومستقبلا، ويطلق على هذا النوع من القرارات "الستراتيجية". فهذه القرارات تخلق إلتزامات كبيرة لموارد المنشأة يمتد بعيدا إلى المستقبل، أو بأثر كبير ودائم للمنشأة، وقد تتميز بأنها تؤثر على كل العاملين أو مجموعة واسعة منهم. ومن أمثلة ذلك القرارات المتعلقة بالدخول بإستثمارات كبيرة مثل إنشاء مصنع جديد أو فروع للمنشأة في محافظات أخرى أو خارج القطر. فمثل هذا القرار يوظف رأسمال كبير نسبيا من المنشأة، ويغير كثيرا من واقع وهيكل المنشأة، وعدد العاملين فيها.

ومقابل القرارات الستراتيجية يوجد نوع آخر يطلق عليه القرارات "التشغيلية "، وهي قرارات تتميز بأنها تحقق إلتزامات في الموارد بشكل وأمد محدودين. وهذه القرارات في جوهرها هي "تشغيلية" تسعى الإدارة بواسطتها ترجمة وتحقيق القرارات الستراتيجية إلى واقع ملموس. ومن أمثلة القرارات التشغيلية قرار شراء مواد أولية إعتيادية لتأمين سير الإنتاج، أو قرار تعيين مجموعة صغيرة من العاملين، أو قرار منح إجازة لأحد الموظفين.

وتجدر الإشارة هنا إلى عدم وجود حد فاصل بين القرارات الستراتيجية والقرارات التشغيلية يسمح لنا بأن نصنف بشكل مطلق بأن هذه القرارات من هذا النوع أو ذاك. فإن تكلمنا على صعيد المنشأة مثلا يصح القول بأن الأستثمارات الكبيرة هي قرار ستراتيجي لا لبس فيه، ومنح موظف ما إجازة إعتيادية لبضعة أيام هي قرار تشغيلي أو روتيني بشكل واضح لا لبس فيه. لكن توجد بين هذين النوعين من القرارات نماذج أخرى يصعب تمييزها، فهي مزيج بين الأثنين. ففي جانب من القرار هناك بعد ستراتيجي، وفي جانب آخر منه بعد تشغيلي. وتتباين نسبة هذا المزيج الخليط من قرار لآخر وهذا ما يجعل بعض القرارات هي أقرب للقرارات الستراتيجية، وأخرى أقرب للقرارات التشغيلية.

أما إذا تكلمنا عن القرارات الستراتيجية التي تتخذ على مستوى إدارة فرع لأحد المنشآت فسنجد ان بعض من هذه القرارات "الستراتيجية" للفرع، لا تعدو عن كونها قرارات تشغيلية من وجهة نظر مركز إدارة المنشأة ما إتخذت إلا لتسهيل أو تنفيذ وتطبيق قراراتها الستراتيجية. فالقرار الذي يتخذ في فرع المنشأة

ويحمل في ثناياه خصائص القرار الستراتيجي (مثل إعادة هيكلة تنظيم الفرع) قد لا يكون من زاوية نظر الإدارة المركزية للمنشأة إلا قرارا تشغيليا يعمل على ترجمة قرار ستراتيجي أتخذ على مستوى مركز المنشأة.

تمتلك القرارات الستراتيجبة أهمية خاصة بالعملية الإدارية، فهي بالإضافة إلى كونها قرارات ترسم معالم طويلة الأمد لمسار عمل المنشأة فانها تساعد المستويات الإدارية الأدنى على إتخاذ الكثير من القرارات من دون الرجوع إلى المرجعيات الأعلى.

فعند قيام إدارة المنشأة بإقرار سياسات عمل تغطي مختلف إنشطة المنشأة، فإن هذه السياسات هي التي تمكن المدراء بالخط الثاني والثاث من المستويات الإدارية من إتخاذ قرارات مناسبة من دون الرجوع إلى المستوى الأعلى لإن سياسسات العمل الموضوعة هي بمثابة الضوابط والمحددات التي ما دام المدراء يعملون ضمن حدودها وإطارها فهم في المسار الصحيح والمقرر من قبل الإدارة العليا. لذلك يمكن القول بان قرار إرساء سياسات عمل هو في الواقع "قرار ستراتيجي" يمكن أن ينظم عملية إتخاذ قرارات تشغيلية . ان قيام مدراء الأقسام ومساعديهم مثلا باتخاذ قراراتهم معتمدين في ذلك على سياسات عمل مقرة سلفا من قبل الإدارة العليا، يعجل من سرعة إتخاذهم لقراراتهم لإنهم لا يحتاجون إستشارة رؤسائهم في ذلك. وللتوضيح نورد أمثلة تبين سياسات عمل (قرارات ستراتيجية) وقرارات تشغيلية يمكن إتخاذها بناءا عليها:

سياسة عمل: بيع منتجات المنشأة إلى السوق من خلال تجار الجملة حصرا.

قــرار: رفض المنشأة لطلب أحد تجار المفرد بشراء منتجات المنشأة.

سياسة عمل: تنظيم دورات التدريب (التي يقيمها مركز تدريبي) للإدارات العليا فقط مساء.

قــرار: الموافقة على تنفيذ دورة للإدارات العليا تعقد في السادسة مساء.

سياسة عمل: عدم إشغال الوظائف الإشرافية المكتبية إلا من قبل حملة الشهادات الجامعية.

قــرار: عدم الموافقة على مقترح بإشغال موقع إشرافي مكتبي من قبل موظف

يحمل شهادة إعدادية فقط.

ان عملية صنع القرار - سواء كان ستراتيجيا أو تشغيليا – فيها قدر كبير من المهارة، يجيدها بعض من الناس بدرجات مختلفة. ومهما حاول المرء أن يعتمد منهجية منطقية في عملية صنع القرار تقوم على جمع المعلومات وتحليل المشكلة وإيجاد البدائل المناسبة للحل، يبقى هناك بعض الحيز الملموس من العاطفة في القرار متمثلا بالحدس والتخمين لدى الفرد أثناء صنع القرار. إن غاية المرء أو الإدارة عند إتخاذ القرار هو الوصول إلى القرار الناجح، القرار الواقعي القابل للتطبيق الذي يلبي متطلبات العمل والمقبول من قبل العاملين بنفس الوقت. ومن الطبيعي أن يسعى الجميع الإبتعاد عن الوقوع في مشاكل القرار الفاشل الذي من تبعاته إلحاق الضرر بالمنشأة ومتخذ القرار. لهذا برزت الحاجة لتطوير مهارات المدراء في مجال إتخاذ القرارات التي تعينهم على التعرف على:

- **الخطوات الصحيحة في عملية صنع القرار.**
- **أهم الأساليب المساعدة في إتخاذ القرارات.**
- **هل من الضروري إشراك العاملين في عملية صنع القرار؟**
- **من يستشير ومتى يستشير في إتخاذ القرار؟**
- **من هي الجهات أو الأشخاص الواجب إعلامهم بالقرار؟**

خطوات عملية إتخاذ القرار

تحديد وتحليل المشكلة

إن أول ما يحتاجه المدير هو تشخيص المشكلة التي تواجهه بشكل واضح. ففي هذه المرحلة يركزعلى التفهم الواسع والعميق للمشكلة التي هو بصدد معالجتها، فإي إخفاق في تحديد وتعريف المشكلة يمكن أن يقود إلى إنحراف الخطوات اللاحقة من عملية إتخاذ القرار عن مسارها الصحيح. فالتشخيص الصحيح للمشكلة يعني قطع أكثر من نصف المسافة نحو الحل المناسب.

لأجل تشخيص وتحديد المشكلة، يحتاج المدير أن يطرح على نفسه وعلى مساعديه سلسلة من الأسئلة:

- ما الذي يدعونا للظن بوجود مشكلة ؟
- ماذا جرى، وما الذي حدث ؟
- أين حدث ذلك ؟ وهل حدث هذا في موقع تنظيمي أو جغرافي واحد أم أكثر ؟
- متى حدث ذلك ؟ توا، وكم من الوقت على ذلك ؟ وهل سبق وان حدث مثل ذلك سابقا؟
- لماذا حدث ويحدث ذلك ؟ وعند الإجابة على مثل هذا السؤال ينبغي إعطاء عناية كافية كي لا يقع خلط بين أعراض المشكلة وبين أصل المشكلة ذاتها، أو الخلط بين مجموعة من الأعراض، وعلى المدير إعطاء عناية كافية لتمييز أصل المشكلة وإلا يكون قد حصر إهتمامه في نطاق الأعراض فقط. مثال: ارتفاع المخزون السلعي في أحدى الشركات الصناعية فوق المعدلات الإعتيادية، هل هو المشكلة أم أن ذلك أعراض لمشكلة ما ؟ فالمشكلة قد تكمن في واحد أو أكثر من الآتي:
  - ضعف الطلب في السوق.
  - ظهور منافسين جدد في السوق.
  - زيادة حجم الإنتاج عن المطلوب.
  - مهارات الباعة لا تتناسب والمنافسة الموجودة في السوق.
  - تدهور طاقات الشركة في مجال نقل بضائعها إلى السوق.
- مع من حدث ذلك ؟ وهنا ينبغي التركيز على الجانب الموضوعي، لا الجانب الفردي والشخصي. يجب أن نتذكر دائما ان العبرة في معالجة المشاكل أن نسأل: لماذا حدث الخطأ ؟ وليس من أرتكب الخطأ ؟ وبعبارة أخرى، يجب ألا تكون غايتنا تحديد شخص ما ليكون كبش فداء للمشكلة أو للخطأ الذي حدث، بل إيجاد مخرج مناسب من المشكلة ومنع حدوث تكررها.

إن التفكر في هذه الأسئلة وإجاباتها يساعد المدير على تشخيص المشكلة وحصرها. لكن في بعض الحالات قد يجد المدير نفسه أنه لا يزال أمام (ما يبدو) مشكلة مستعصية مركبة، مما يقتضي منه الحال أن يبادر إلى تجزئة هذه

المشكلة المركبة إلى مكوناتها. وبعدها يبدأ بإعادة طرح الأسئلة من جديد مع كل مشكلة فرعية للتوصل لتحديد وتحليل المشكلة.

ومن الأساليب الناجحة في تحليل المشكلات هو ما يطرحه **Peter Drucker** في كتابه الموسوم **The Practice of Management** حيث يرى أن يطرح المدير سؤالين أفتراضيين، هما:

- هل كان من الممكن إتخاذ إجراء ما في السابق، لو أتخذناه في حينه ما حدث الذي حدث ؟
- ما الذي سيترتب عليه الحال مستقبلا لو نترك الأمور على ما هي عليه الان؟

من الملاحظ ان السؤال الأول يربط الماضي بالحاضر لأجل الوصول إلى بعض الدلالات المفيدة، بينما السؤال الثاني يربط الحاضر بالمستقبل للوصول إلى دلالة ما أيضا. فالسؤالين معا يربطان الماضي والحاضر والمستقبل لتحليل المشكلة وقرائتها. ولأجل التوضيح، نطرح ذات السؤالين على المثال الآتي:

وجدت احدى الشركات الصناعية نفسها عاجزة عن تلبية الطلب المتنامي في السوق على منتجها الرئيسي، وذلك لأن الطاقات الإنتاجية للمكائن قد وصلت طاقاتها القصوى منذ فترة ليست بالقصيرة. فإن أراد مدير الشركة طرح السؤالين، المشار إليهما أعلاه، على وضعه الحالي بغية تحليل مشكلته لوجد ان الإجابات على السؤالين ستكون كما يلي:

إجابة السؤال الأول: نعم، زيادة الطاقة الإنتاجية.

إجابة السؤال الثاني: سيترتب على ذلك ضياع فرص تسويقية، وتراجع حصة الشركة من السوق. وإذا ترك الأمر من دون معالجة ستتفاقم مشكلة الوضع التسويقي للشركة.

الإستنتاج: إن الشركة تعاني حاليا من مشكلة ضعف واضح في طاقاتها الإنتاجية أصبحت تهدد مكانة الشركة في السوق، وهذه المشكلة معرضة للتفاقم إن لم تعالج.

تبينا من السطور السابقة على أن الخطوة الأولى في عملية إتخاذ القرار هي تحديد المشكلة. لكن قد يعترض أحد مدراء الشركات مثلا على ذلك من أنه

لا يعاني حقا من وجود مشكلة حقيقية كالتي أشرنا إليها توا في السطور السابقة، لكنه مع هذا هو بحاجة إلى إتخاذ قرار للتعامل مع موقف ما، كأن يتأمل توسيع الطاقة الإنتاجية لشركته لأن الدراسات التسويقية التي أجرتها شركته بينت ان الطلب على منتجات الشركة في تنامي مستمر، ومن المتوقع (الطلب) أن يفوق الطاقة الإنتاجية قريبا، ولهذا تنفكر الشركة حاليا في زيادة الطاقة الإنتاجية من أجل تلافي حدوث مأزق ما مستقبلا.

ان هذا السلوك الإداري لهذا المدير صحيح جدا فيما يتعلق بدراسة العرض والطلب، فهو يعتمد التحسب للمستقبل قبل حدوث المشكلة بمعنى "العقدة". والمدير الحاذق هنا أيضا مطالب بإتخاذ قرار، لكن في ظروف أفضل من ذلك المدير الذي يتخذ القرار تحت كابوس فقدان بعض سوقه. فالمدير الحاذق هو من يتحسب للمستقبل بوقت كاف يجعله يتخذ القرار بظروف مريحة . ومع هذا تبقى عليه مسؤولية تحديد هدف القرار المتعلق بالعرض والطلب والطاقة الإنتاجية، الذي يمكن التعبير عنه بطريقة مقلوبة: "تحديد المشكلة التي يسعى لتجنب وقوعها". ان تحديد المشكلة في هذا النوع من القرارات لا تعدو عن كونها تعبير تقني يعبر عن خطوة من خطوات عملية صنع القرار. وإن كان للبعض حساسية مفرطة في استخدام مصطلح "مشكلة" فيمكن التعويض عن ذلك بمصطلح "تحديد الفرصة".

جمع المعلومات وتحليلها

أن توفر المعلومات مسألة أساسية للمدير تضمن له فرص أوسع لنجاح قراراته. فمن دون معلومات تتحول عملية إتخاذ القرار إلى حالة هي أقرب للحدس والتخمين، وبالتالي تتضائل فرص نجاح القرارات عند التطبيق.

تبدأ حاجة المدير للمعلومات بشكل مبكر، فهي تبدأ افتراضيا من ظهورالملامح الأولى للمشكلة حيث تبدأ الإدارة بالتحقق من وجود خلل أو مشكلة ما وهذا مسألة لا يحسم فيها الشك واليقين إلا بالبيانات وتحليلها. وهنا يجب التأكيد بأن "جمع المعلومات" هي ليست خطوة لاحقة لخطوة "تحديد المشكلة" بل هي خطوة ملازمة لها تسير إلى جنبها. وليس من باب المبالغة أبدا ان قيل أن مدى مرحلة "جمع المعلومات" يمتد إلى المراحل اللاحقة من عملية صنع

القرار، وبذلك تمتد مرحلة جمع وتحليل المعلومات إلى ما بعد مرحلة "تحديد وتحليل المشكلة".

أشرنا في السطور السابقة التي تناولت مرحلة "تحديد وتحليل المشكلة" إلى أن المدير وهو بصدد مسعاه لتحديد وتحليل المشكلة يحتاج إلى طرح أسئلة عديدة لمناقشة ذلك، منها ما يتعلق بالظواهر التي رصدت، ومنها ما يتعلق بإنشطة المنشأة، ومنها ما يتعلق بوظائفها الإدارية وحسب طبيعة الحالة التي تواجهها الإدارة.

ان الإدارة النيرة تعمل على توفير المعلومات قبل إندلاع لهيب المشكلة، وتعمل على أن تكون (المعلومات) جاهزه حين الحاجة لها، فهذا يوفر لها عناء عملية البحث والجمع عن البيانات عند إستعار المشكلة، والأهم من ذلك يختزل الوقت للوصول إلى القرارات في الظروف الحرجة، التي غالبا ما يكون ثمينا جدا في ظل بعض المشكلات. وتبين من نتائج إحدى الدراسات الميدانية ان البعض (12% من عينة الدراسة) يميل عندما يكون في إجتماع إلى اتخاذ قراراته حتى في غياب البيانات اللازمة بدلا من تأجيل الإجتماع لإستكمال البيانات الناقصة *.

ولكي لا يكون هناك لهاث هنا وهناك وراء جمع البيانات عند أوقات الشدة والحاجة لها، يصار إلى إستحداث نظم للمعلومات الإدارية في المنشآت تؤمن باستمرار إنسيابية في عمليات جمع وتبويب وتحليل المعلومات عن كافة إنشطة المنشأة، وكذلك عن البيئة التي تعمل فيها. فهناك من العوامل السائدة في محيط المنشأة ما يؤثر بشكل كبير أو محدود على حيويتها ونشاطها، مثل المؤشرات الأقتصادية التي تعكس القدرة الشرائية، والخطط الإستثمارية في الدولة، ونشاط المنافسين، وقرارات الدولة ذات العلاقة بنشاط المنشأة، والتقدم العلمي وتطوراته وأثره على منتجات وخدمات المنشأة، وكذلك طبعا متابعة النمط الإستهلاكي ورغبات وميول الزبائن الشرائية.

---

* للإستفاضة من هذا الموضوع، راجع الملحق الخاص بنتائج الدراسة الميدانية في نهاية الفصل الثالث : إدارة الإجتماعات، من هذا الكتاب.

ومن الناحية العملية يجب التسليم بان ما من قرار يتخذ بشكل سليم إلا بعد معلومات. من هذه المعلومات ما هو كبير ومعقد كما قد يكون الحال مع بعض القرارت الإستثمارية مثلا، وما هو صغير وبسيط جدا قد لا يجلب الإنتباه كما هو الحال في إتخاذ قرار بشأن منح أحد الموظفين الصغار إجازة إعتيادية ليوم واحد مثلا. فكلا القرارين يحتاجان إلى المعلومات، فأولهما أحتاج معلومات ذات طبيعة كبيرة ومهمة نسبيا للمنشأة، في حين كانت الحاجة للمعلومات بسيطة جدا لإتخاذ القرار الثاني وقد تكون من البساطة للدرجة التي لم يطلبها المدير. فالمدير قد يكون واثقا أن الموظف المعني له رصيد كاف من الإجازات أولا، والمدير متأكد من أن زملاءه سيعوضون عنه في غيابه ثانيا.

وفي عصرنا الحالي حيث شاع إستخدام الحاسبات الإلكترونية في المجتمع لم يصبح عسيرا مكننة مختلف نظم المعلومات الإدارية التي تخدم عملية إتخاذ القرارات، وللتذكير ننوه بأن كثير من الإدارات الحاذقة في العالم أستحدثت وطبقت في منشآتها نظم معلومات إدارية حتى قبل شيوع إستخدام الحاسبات الإلكترونية في الأعمال الإدارية بوقت طويل، وكسبت كثيرا في مجال السرعة في إتخاذ قراراتها وصوابها.

ونحن نناقش أهمية عملية جمع المعلومات لعملية إتخاذ القرارت لابد من الإشارة إلى حقيقة ان المنشآت التي تمتلك نظم معلومات إدارية هي في وضع أفضل من تلك المنشآت التي لا تمتلكها. فالمنشآت التي تمتلكها هي أكثر قدرة على تجاوز المشكلات قبل تفاقمها، بل حتى قبل حلولها. فبفضل نظم المعاومات تستطيع الإدارة أن تلحظ "إنذارات" بشكل مبكر تنبأ بما قد يتطور إلى مشكلة في وقت لاحق إن لم يتخذ إجراء في وقت مناسب. وهنا يمكننا الإشارة إلى نفس المثال الذي سقناه أعلاه عند مناقشتنا "تحديد وتحليل المشكلة" حيث يرى أحد المدراء (المدير الذي يعيد النظر بالطاقة الإنتاجية لشركته) أنه بصدد إتخاذ قرار في ظل ظروف إعتيادية وليس تحت وطأة مشكلة. فالمدير هنا ما كان له أن يفكر بزيادة الطاقات الإنتاجية لشركته لولا إستقرائه لمعلومات تشير إلى ضرورة إتخاذ مثل هذا القرار. إن مثل هذا الإستقراء يمكن أن يتحول

في المنشأة إلى منهج أو نظام من خلال ما يسمى بـنظم المعلومـات الإداريـة، سـواء كـان هذا النظام ينجز يدويا أو ينجز من خلال حاسبة إلكترونية.

ان الإدارة الحاذقة التي تهتم بتوفير نظم المعلومات لديها، لا تغفل أيضا تحـديث بيانـات تلك النظم بإستمرار. فهنالك بيانات جديدة مع كل نشاط تمارسه المنشـأة، وبيانـات متدفقـة مع مسار عقارب الساعة. كما ينبغي أيضا تحديث نظم المعلومات على ضوء التطـور الحاصـل في المنشأة والبيئة، كي تتوائم مع حاجات الإدارة.

تحديد البدائل . . . ومعايير الإختيار

تتمخض عملية تحليل المشكلة في العادة عن تفهم لطبيعة المشكلة وأبعادهـا. وأهـم مـن هذا، تعين المدير على إيجاد عدد من الحلول لمعالجتهـا. والمـدير في مسـعاه الرامـي الى إيجـاد الحلول البديلة، لا يقبل بأي حل كان، فهو حتما يسـعى إلى البـديل ألأفضـل . فـما هـو يـاترى البديل الأفضل.

في هذه المرحلة من صنع القرار ينبغي بالمدير تحديد المعايير التي يبتغي توفرهـا ببـدائل الحلول التي يسعى للتفكير بها، ولو كانت على شكل إطار عام. وبما أنه لا يوجد طخم معـايير جاهز يمكن لنا إستخدامه لكافة البدائل في العمليات المختلفـة لإتخـاذ القـرارات، فـلا بـد مـن إستحداث معايير لكل حالة على حدة وفقـا لطبيعـة الموضـوع والمشـكلة قيـد الدراسـة. ومـن أمثلة المعايير العامة التي غالبا ما يلتفت إليها:

- كلفـة التنـفيـذ .
- مــدة الإنجــاز.
- عدم تعارض التقنية الجديدة مع ما هو سائد من تقنيات في المنشأة.

وفي هذه المرحلة أيضا ينبغـي بالمـدير أن يتوصـل فعـلا إلى إيجـاد مجموعـة مـن الحلـول البديلة مدونة أمامه على مكتبه كي ينتقل في عملية صنع القرار إلى مرحلة أخرى. لكن كيف له أن يتوصل إلى مثل ذلك ؟

من البديهي ان توفرعدد معقول من الحلول البديلية يعطي نوعا من الراحة لمتخذ القرار، فذلك يعطيه نوع من حرية الإختيار وإمكانية المفاضلة بين البدائل المتاحة. وله في ذلك اعتماد المصادر الآتية:

- اجتهاده وتفكيره الشخصي ومستندا في ذلك إلى مخزون خبرته.
- الإستعانـة بمساعديه وخبراتهـم.
- الإستنارة بأراء العاملين أو شريحة منهم، متبعا لأجل ذلك طريقة منظمة.
- اللجوء إلى المراكز الإستشارية التي تمنح خدماتها لمثل هذه الأغراض.
- أسلوب العصف الذهني **Brainstorming**.

أن مفتـاح الوصـول إلى عـدد معقـول مـن بـدائل الحلـول هـو الذهنيـة الخصبة للمـدير ومساعديه، وكذلك الإستعانة بطرق أخرى كاللجوء إلى المراكز الإستشارية أو أسلوب العصـف الذهني الذي سنتناوله ببعض التفصيل في صفحات أخرى من هذا الفصل. فهذه كلها أسـاليب تهدف إلى تنشيط الحيوية الذهنية للتوصل للبدائل.

وقبل ختام هذه الفقرة لابد من كلمة توضيحية عن أسلوب الإستنارة بأراء العـاملين ومـا يمكن ان يقدمه العاملون من أفكار قد تفوق توقعات الإدارة. وخير ما يمكن أن يعبر عن ذلـك هو الإشارة إلى ما قامت به إحدى الشركات البريطانية في هذا الصدد ونشرت في ملحق الأعمال لجريدة التايمس البريطانية وبقيت عالقة في ذاكرتي منذ حوالي عـام 1969، حيـث دعـت إدارة تلك الشركة مجموعة غير صغيرة من العاملين إلى إجتماع لغرض الإطلاع عـلى وجهـات نظـرهم عن أهم المشاكل والمعوقات (من وجهة نظـر العـاملين) والحلـول والمقترحـات التـي يرتأونهـا. وروعي أن تكون حصة الأسد للباعة ضمن عينة العاملين.

أتبعت إدارة الشركة طريقة خاصة في تنظيم طريقة الجلوس وطريفة المناقشة، فقد طلب من العاملين المدعويين للإجتماع الجلوس حول مناضد عديدة، تتسع كل منضدة لجلوس أربعة أشخاص فقط.

طلب من أفراد كل طاولة المداولة فيما بينهم لسرد أهم أربعة مشاكل تعوق العمـل مـن وجهة نظر كل فرد من أفراد الطاولة الواحدة. وبهذا قد تحصل كل

طاولة على (16) مشكلة إن لم يحصل تكرار بين أفرادها. بعدها باشروا بإختيار أهم أربعة مشاكل من ضمن القائمة التي توصلوا إليها على كل طاولة، ثم شرعوا بمناقشة كيفية التغلب على هذه المشاكل. تم الإيعاز لأفراد كل طاولة بتدوين كل مشكلة وحلها على ورقة مستقلة وبلون مميز وزعت عليهم من قبل الجهة المنظمة للإجتماع. وخصصت الورقة الحمراء لأخطر مشكلة، وأوراق بألوان أخرى لتدوين المشاكل الثلاثة المتبقية. وفي النهاية قدم أفراد كل طاولة أهم أربعة مشاكل كما يشخصونها ومع الحلول التي يرتأونها.

بعد أن أطلعت إدارة الشركة على آراء العاملين من خلال الأوراق الملونة، تبين لها ما يلي:

- ان العاملين يشخصون بعض المشاكل التي سبق للإدارة أن شخصتها، لكن العاملين قدموا أفكارا لحلول لم تخطر ببال الإدارة أبدا.
- أشار العاملون إلى مشاكل لم يسبق للإدارة أن شعرت بوجودها بعد، وقدموا حلولا لمعالجتها أيضا.

إختيار البديل الأفضل

تمثل خطوة إختيار "البديل الأفضل" الجوهر في كل عملية صنع القرار، فلا قرار من الناحية العملية من دون إختيار وتبني لأحد البدائل. وبعبارة أخرى، إذا وجد المدير نفسه في وضع ليس فيها بدائل للحلول، فأن ذلك بالضرورة يلغي وجود عملية إتخاذ القرار، إذ لا قرار إطلاقا من دون بدائل متاحة. فالمسألة تصبح وكأنها مجرد واقع مفروض عليه لإتباع نهج معين، من دون حاجة إلى قرار (إختيار البديل).

فعند الوصول بعملية إتخاذ القرار إلى هذه الخطوة يفترض أن تكون أمام المدير عدد من البدائل المناسبة للإختيار كي يصار إلى إختيار أفضلها. وعندها يواجه المدير أحد الإحتمالات الآتية:

- ان تكون عملية المفاضلة بين البدائل عملية سهلة وسلسة من خلال مقارنة بسيطة يمكن إستقراء البديل الأفضل بوضوح.

جدول مقارنة بين بدائل الحلول

المعاييـر	البـدائــل		
	توسيع محطة (أ)	توسيع محطة (ب)	إنشاء محطة جديدة
مدة اللإنجاز			
كلفة التنفيذ			
فرص توسيع الطاقة مستقبلا			
توفر فرص التدريب للعاملين			
فرص إدخال تقنيات حديثة			
إمكانية توفير قطع غيار			
مجموع النقاط			

- تجابه عمليـة المقارنـة بعـض الصـعوبة بسـبب تعـدد معـايير الإخنيـار، وعنـدها يفضـل إستخدام منح النقاط للمعايير، بمنح نقطة لكل معيار إن كانت متوفرة في البديل المقترح. والبديل الذي يحصل أعلى رقم يكون هو البديل الأفضل.
- يرى المدير أنه وإن كانـت كافـة المعـايير مهمـة، إلا أنهـا لا تتسـاوى في أهميتهـا. فيصـار عندها إلى إعطاء أهمية نسبية لكل معيار بالشكل الذي تراه الأدارة، فقد تمـنح مـثلا (5) نقاط لكل معيار ذي أهمية قصوى، وتمنح نقاط أقـل مـن ذلـك نـزولا إلى نقطـة واحـدة للمعايير الأخرى. والبديل الذي يحصل على أعـلى نقـاط يعتـبر هـو الأفضـل، مـع مراعـاة الأهمية النسبية لكل معيار، والجدول المرفـق أعـلاه هـو نمـوذج لـذلك. يوضـح الجـدول مقارنة بين ثلاثة بدائل لزيادة إنتاج الطاقة الكهربائية .

وقد يواجه المدير أحيانا حالات يرى فيها إن أفضل قراريتخذه هو "عدم أتخـاذ قـرار" في الوقت الحاضر. فالإحجام عن اتخاذ قرار هو من الناحية العملية بـديل آخـر يمكـن أن يضـاف للبدائل الأخرى عند اجراء المفاضلة بينها.

أن حالة المدير الجسدية و النفسية قد تؤثر على عملية إختيارالبديل الأفضل، فقد تضطره حالته إلى إختيار بديل ما، لكن لوكان نفس المدير في حالة آخرى تتسم بالراحة ما كان له أن يتخذ نفس القرار. فالحالة المريحة التي هو فيها قد تمنحه مزيدا من الوقت والتركيز لتمحيص البدائل بشكل قد يجعله أن يعيد النظر باولوياته، وهذا ما حدث في أحد إجتماعات مجلس الإدارة لإحدى الشركات. فقرب نهاية أحد الإجتماعات الطويلة أقر أعضاء المجلس أحد البنود بشكل سريع ومن دون مناقشة، مما جعل رئيس المجلس أن يفطن للعجالة التي تم فيها القرار، وتوجس من عدم اعطاء الموضوع حقه. وعندها قرر الرئيس إعادة عرض مناقشة نفس البند على المجلس في بداية جلسته التالية، وكانت المفاجأة أن أنهمك الأعضاء في مناقشة البند مطولا وأنتهوا بإختيار بديل آخر غير البديل السابق الذي سبق لهم أن أختاروه.

يواجه المدير احيانا بعض الحالات التي يرى فيه نفسه مضطرا أن يتخذ قرارا من شقين، يكادا أن يكونا قرارين لعلاج نفس المشكلة، حيث ينصرف الأول لعلاج الموقف الآني "الملتهب" الذي يستلزم معالجة فورية، ويكرس الثاني لحل المشكلة بشكل دائمي ومنهجي، ومن الأمثلة على ذلك:

المشكلة (1): احدى المديريات العامة تتلقى استفسارا من الوزارة يتطلب الإجابة بشكل سريع عليه. لم يستطع الموظفون في المديرية العثور على الأوليات المطلوبة كي يتسنى لهم إعداد الإجابة المناسبة. فما العمل ؟

الحل الآني: العمل على الخروج من المأزق بالعثور على صور من الأوليات أو على الأقل على بعض منها لدى الوزارة المعنية أو لدى احدى المديريات العامة الشقيقة.

الحل الدائم: العمل على استحداث أو تطوير نظام للأرشيف يؤمن تنظيم تبويب وحفظ واسترجاع الأوليات والوثائق حين الطلب.

المشكلة (2): تكررت في هذا الأسبوع لدى احدى المنشآت الصناعية حالة ورود شكاوى من المستهلكين بوجود عيب جوهري في منتج المنشأة . فما العمل ؟

الحـل الآنـي: عدم فقدان الزبائن أصحاب الشكاوى بتوجيه الشكر لهم بأبلاغ المنشأة عن المنتجات المعيبة، واستبدالها باخرى جيدة، ولربما صرف مكافآت تعويضية لهم.

الحـل الدائـم: معالجة الخلـل في نظـام السـيطرة النوعيـة، أو إسـتحداث نظـام للسـيطرة النوعية في المنشأة.

المشكلة (3): توقف الإنتاج في أحد الخطوط الإنتاجية بسبب نفـاد كميـة المخـزون لأحـد المواد الأولية الداخلة بالتصنيع.

الحـل الآنـي: الحيلولة دون توقف الخط الإنتاجي لما يعني ذلك مـن كلـف باهضـة عـلى المنشأة، وذلك بالتحول إلى إنتاج منتج آخر لا تدخل المادة الأولية النافدة بصناعته.

الحـل الدائـم: تطوير نظام السيطرة على المخزون للحيلولة دون تكرر مثـل هـذا الموقـف لاحقا.

يلاحظ من الأمثلة المتقدمة إن الحلول الآنية تعـالج موقفـا هـو أشـبه مـا يكـون بإطفـاء الحرائق، في حين تتميز الحلول الدائمية بانها تنصرف إلى وضـع نظـم عمـل أو تطويرهـا (نظـم آرشيف، السيطرة النوعية، السيطرة على المخزون. . .) بغية إيجاد آليـة عمـل دائميـة تضـمن إنسيابية العمل من دون أخطاء.

تنفيــذ القـرار

تحتاج خطوة تنفيذ القرار أن يحدد المدير ما يلي :

- **الحاجة إلى إعلام الرئيس المباشر بـالقرار إن كـان قـرارا إسـتراتيجيا، وقـد يكـون هنـاك مـا يقتضي إستحصال موافقته قبل المباشرة بتنفيذ القـرار وذلـك وفقـا للصـلاحيات الممنوحـة لمتخذ القرار.**
- **التأكد من قناعة العاملين بالقرار. إن عـدم تقبـل العـاملين للقـرار قـد يجهـض أو يعرقـل عملية التنفيذ. ولأجل تلافي الوقوع في مثـل هـذا المـأزق يمكـن القيـام بنشـاط يهـدف إلى تثقيـف العـاملين بأهـداف القـرار وأسـبابه ومنافعـه، خصوصـا شريحـة العـاملين المعنيـة بالتنفيذ. ولتحقيق ذلك، يمكن تنظيم لقـاءات أو نـدوات للعـاملين يوضـح فيهـا أغـراض القرار.**
- **موعد الإعلان عن القرار. يراعى أن يكون بوقـت لا يتقـاطع مـع قـرارات أو مناسـبات أو فعالية ما قد تضعف من قيمة القرار.**

- موعد تنفيذ القرار. يؤخذ بنظر الإعتبار العوامل التي قد تؤثر زمنيا على نجاح القرار مثـل ربط قرار القيام بحملة إعلانية كبيرة بـالتزامن مـع إنعقـاد معـرض تجـاري. وبشـكل عـام تتنازع على توقيت القرار عدد من العوامل:
  - o مبدأ عدم إضاعة الوقت.
  - o الإطالة في المداولات والتشاور مع المسـاعدين وإشراك العـاملين قـد تـؤدي إلى ضـياع فرص ثمينة من الناحية الزمنية. فعنصر الوقت هام جدا في معظم القرارات.
  - o ربط توقيت القرار بحدث معين لزيادة فاعليته وتـأثيره، مثـل توقيـت القـرار بموسـم معين أو حدث أو مناسبة معينـة، مثـل توقيـت صرف مكافـآت للعـاملبن مـع عطلـة العيد.
  - o توفر المعلومات/عدم توفر المعلومات اللازمة لإتخاذ قـرار، حيـث يقـع المـدير متخـذ القرار بين مطرقتين أولاهما مراعـاة مبـدأ عـدم إضـاعة الوقـت، وثـانيهما عـدم تـوفر المعلومـات وهـذ مـا يضـطر الـبعض القليـل إلى إتخـاذ قرارحتـى مـن دون اكـتمال المعلومـات، كـما بينـت نتـائج بحـث ميـداني قـام بـه المؤلـف (راجـع فصـل إدارة الإجتماعات).
- الأشخاص والجهات التي يجب إعلامها في داخل المنشأة كي لا تفاجأ بالتنفيذ، مثـل ضرورة الإعلام المسبق لإدارة قسم المخازن وإدارة قسم النقليات بقرار المياشرة بإنتاج منتج جديد كي يتخذا التحضيرات والإستعدادت اللازمة للمنتج الجديد. ان من شأن هذه الإجراء توفير فرص أرحب لنجاح تنفيذ القرار.
- قد يكون القرار من النوع الذي يهم شريحة من العاملين أو كل العـاملين في المنشـأة، مـما يستوجب على الأقل إشعارهم المسبق بذلك. وقد تتطلب طبيعـة القـرار الإقتنـاع المسـبق للعاملين به. وتستحق الإشارة هنا إلى أن التجربة اليابانية في مجال اتخاذ القـرارات تعمـل على زج العامين مبكرا بخطوات

اتخاذ القرار، مما يخفف ذلك كثيرا عن كاهل الإدارة تجاه إقناعهم بالقرار بعد إتخاذه، لكونهم شاركوا أصلا في إتخاذه من المراحل الأولى.

- **المؤسسات والجهات التي يجب إعلامها أو التنسيق معها قبل المباشرة بتنفيذ القرار تجنبا لإي إرباك في أعمال الطرفين، مثل قيام منشأة الكهرباء التي تعتزم مد أسلاك جديدة في إحدى المناطق، بإعلام منشأة الإتصالات ومنشأة الصرف الصحي بالحفريات التي ستجريها.**
- **تحديد الجهة المنوط بها تنفيذ القرار مع مراعاة تخويلها الصلاحيات اللازمة. وقد تكون هذه الجهة من خارج المنشأة أو من داخلها. يناط تنفيذ القرار بشخص واحد أو بفريق عمل وذلك حسب حجم العمل الذي تتطلبه عملية التنفيذ. وأيا كان المنفذ شخصا واحدا أو فريق عمل، يجب إن يكونوا مستوعبين لهدف القرار ومتطلبات التنفيذ كاملة، ومتمتعين بالصلاحيات اللازمة، وقادرين على التنسيق مع الأطراف التي يقتضي التنسيق معها بشأن التنفيذ.**
- **تحديد الجهة المتابعة للتنفيذ (إن كان التنفيذ يقع على عاتق جهة خارجية كشركة مقاولات أو مركز إستشارات) حيث تتولى هذه الجهة تقديم تقارير عن تقدم العمل في تنفيذ القرار.**

تقييم القرار

بعد صدور القرار وتنفيذه، ينبغي بالمدير تقييم قراره فهذه خير وسيلة لمعرفة جدوى القرار، وكلنا نتعلم من أخطائنا السابقة كي نطور قابلياتنا للمستقبل. ولتحقيق ذلك يحتاج أن يعرف ما يلي:

- **هل حقق القرار الأهداف المتوخاة له ؟**
- **إن لم يتحقق ذلك، فما هي الأسباب التي حالت دون ذلك ؟**
  - **خطأ في تشخيص وتحليل المشكلة ؟**
  - **خطأ في اختيار الحل البديل ؟**
  - **إنحراف في التنفيذ ؟**

- ضعف في تفهم وادراك خلفيات وطبيعة القرار من قبل الفريق المنفذ أدت إلى الإخفاق ؟
- خطأ في التوقيت ؟
- ضعف قدرات الجهاز التنفيذي على تنفيذ القرارت.
- خطأ في التنسيق مع جهات أخرى ذات علاقة بتنفيذ القرار.

- **هل يمكن تدارك الموقف الآن بتعديل القرار، أو بالأحرى اصدار قرار جديد؟ فقد يساعد القرار الجديد على تصحيح الموقف برمته، أو على الأقل إنقاذ ما يمكن إنقاذه.**

خلاصة

عملية اتخاذ القرار

تحديد وتحليل المشكلة
جمع المعلومات وتحليلها
تحديد البدائل ومعايير الإختيار
إختيار البديل الأفضل
تنفيذ القرار
التقييم

مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

إن موضوع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات هو من المواضيع التي تثير المناقشة والجدل من حيث جدواها. فهناك من يتمسك بجدوى وأهمية إشراك العاملين باتخاذ القرارت، وهناك من يعترض على ذلك.

فالداعون إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يرون في ذلك تحقيق عدد من الفوائد للإدارة:

- **إنضاج فكرة القرار.**
- **رفع معنويات العاملين من خلال الحس بالمساهمة في إدارة المنشأة.**

توفير ضمان أعلى لنجاح تنفيذ القرار، فالمعنيون بالتنفيذ مقتنعون سلفا بالقرار، بل ومتحمسون له.

أما الداعون إلى عدم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، فهم يبررون ذلك بالاتي:

- إن عملية انخاذ القرار هي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة والمدير، ولا يصح أن يفسح المجال للآخرين للتدخل فيها لما قد يسببه ذلك من فلتان إداري، وفسح فرصة لأشخاص للتدخل في أمور هي خارج اختصاصهم.
- إن عملية صنع القرار هي عملية إختصاصية فنية، وإذا أستدعى الأمر اجراء إستشارة فللإستشارات أهلها وينبغي الإستعانة بإصحاب الإختصاص بموضوع القرار وليس العاملين.
- إشراك العاملين في القرار وما يجري من تداول ومناقشات يؤدي إلى تأخر في إتخاذ القرار، وهذا ضياع وهدر للوقت.

وبين تجاذب الرأيين لابد من البحث عن الحقيقة والحجة المقنعة. فهل إشراك العاملين بالقرار مفيد وضروري أم ان في ذلك خسارة، أقلها هدر الوقت. أم ان الطرفين لا يريان إلا نصف الحقيقة، بمعنى أن هناك حالات من إتخاذ القرارات تستدعي مشاركة العاملين في إتخاذ القرار، ومقابلها حالات أخرى لا تستدعي المشاركة وتبدو فيه (أي المشاركة) هدرا للوقت. وهل من الممكن تصنيف القرارات بطريقة ما بحيث تسمح لنا أن نتبين فيها الحاجة لإشراك العاملين بالقرار من عدمها ؟

قرارات تقلق العاملين

من الطبيعي أن لا ينشغل ذهن العاملين بالقرارات التي تتخذها الإدارة بشكل متساو، فهناك حتما مجموعة من القرارات التي تهمهم أكثر من غيرها، وغالبا ما تكون قرارات ذات علاقة مباشرة بشؤنهم مثل:

- الرواتب والأجور والعلاوات التي تمنح للفرد أو لزملائه.
- الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للعاملين.
- عدد ساعات الدوام، وأيام الراحة.

- ظروف ومحيط العمل التي يزاولون أعمالهم فيها، وما يطرأ عليه من تغيير.
- قرارات ستراتيجية كبيرة يترتب عليها إنشطار المنشأة إلى منشأتين ، أو إندماج المنشأة مع أخرى. إن مثل هذه القرارات تخلق حالة من التحسب والترقب لدى المنتسبين لما يؤول إليه مصيرهم.

إن مثل هذه القرارات (باستثناء المثال الأخير الخاص بحالة إندماج أو إنشطار المنشأة) تخلق الرغبة الحادة لدى العاملين ليكون لهم رأي وصوت مسموع من قبل الإدارة. فما هو الذي يمكن أن يحدث إن أستمعت الإدارة للعاملين:

- النظر إلى موضوع المشكلة من زاوية أخرى (نظرة العاملين) خاصة وانهم طرف أساسي في الموضوع، وبذلك يتسع الأفق عند النظر إلى المشكلة.
- فرصة لتحقيق مزيد من إنضاج الأفكار قبل إتخاذ القرار.
- رفع معنويات العاملين وخلق الإحساس لديهم بالمساهمة في شؤون المنشأة، وهذا من شأنه أن يجعلهم يتبنون القرار المتخذ ويحرصون على تطبيقه.
- تعزيز روح الإنتماء للمنشأة عندهم.

وما هو الذي يمكن أن يحدث إن لم تستمع الإدارة للعاملين في الأمور التي أشرنا إليه أعلاه:

- الشعور بالإحباط في أحسن الإحتمالات، وفقدان الحماس للعمل.
- الرغبة في عرقلة تنفيذ القرار، وهذا شكل من أشكال مقاومة التغيير، ومعبرا بنفس الوقت عن الإحباط, وقد تتفاقم الأمور سوءا ليصل الأمر لدرجة الإضراب وتخريب ممتلكات المنشأة.
- الرغبة لدى بعض العاملين بمغادرة المنشأة للعمل في مكان آخر.

نستنتج من التحليل الذي تقدم أنه يجدر إشراك العاملين بهذه المجموعة من القرارات التي تعنى بشؤونهم وأحوالهم، لما في ذلك من عوائد إيجابية على مصلحة المنشآة. ان القرارات التي تتخذها المنشأة لا تشغل ذهن العاملين بنفس المقياس، بل بمقدار ترابطها مع شؤونهم ومصالهم.

قرارات لا تقلق ذهن العاملين كثيرا

هناك مجموعة كبيرة من القرارات التي لا يكترث العاملون للمشاركة فيها، وهي قرارات لا تتناول الأمور المعاشية أو محيط العمل كمجموعة القرارات التي تناولناها في الفقرة السابقة. هذه القرارات قد يغلب على طبيعتها وحبكتها الجانب الفني بالدرجة الأولى. من أمثلة ذلك:

- **إستيراد بعض المواد الأولية الداخلة بالإنتاج من بلجيكا بدلا من هولاندا.**
- **فتح فروع للمنشأة خارج العاصمة.**
- **القيام بحملة ترويجية لمنتجات المنشأة.**
- **زيادة عدد منافذ التوزيع.**
- **المشاركة في بعض المعارض التجارية الدولية.**

ان هذا الصنف من القرارت لا يشغل ذهن العاملين كثيرا، أي ليس بالقدر الذي يشغلهم قرار بإعادة النظر بسلم رواتب العاملين مثلآ. ان إشراك العاملين في صنع مثل هذه القرارات ليس أمرا ملحا، بل ان الأمر الملح والضروري للإدارة هو كيفية إعتماد الأسس الفنية السليمة للوصول إلى قرار صائب.

فإذا أريد إتخاذ قرار بفتح فروع للمنشأة خارج العاصمة، فهذا يستدعي دراسة ومناقشة عدد من المسائل ذات الأهمية مثل الأهداف المتوخاة من ذلك، كلف فتح الفرع، جدوى المردودات المتوقعة من تأسيس كل فرع، الأمكانيات المتاحة (المالية والبشرية) لتأسيس الفرع . . . إلى غير ذلك من الأمور الفنية . وهذه جوانب كلها تستدعي الدراسة من قبل مختصين للتوصل فنيا إلى القرار المناسب.

وبذلك نجد أن الإدارة عند تصديها لمثل هذه القرارات، ينبغي إعتماد الأساليب الفنية في التحليل والمناقشة مستعينين بالمختصين وأصحاب الخبرة، فهذا هو الذي يضمن نجاح القرار وليس مشاركة العاملين.

بعدَي صناعة القرار

ان بعدي صناعة القرار هما مشاركة العاملين في إقراره أولا، والجواب الفنية الموظفة في صناعته ثانيا. والمدير الماهر المحنك هو الذي يستطبع أن يعرف في أي القرارات يجب إشراك العاملين في عملية صنع القرار، وفي إي من

القرارات ينبغي إعطاء الأولوية للجوانب الفنية. وما تطرقنا إليه من مؤشرات أعلاه هـي معين للمدير على تشخيص وتحديد أولوياته: الجوانب الفنية أم المشاركة؟

لكن ليس كل القرارات واضحة المعالم في هـذ الشأن، حيث توجد مجموعة كبيرة من القرارات تستدعي من المدير أن يلتفت إلى الجانبين في آن واحد. فموضوع المشكلة والقرار يستدعيان توظيف الجوانب الفنية كما يستدعيان إشراك العاملين. ولغرض التوضيح يمكن الإطلاع على المخطط المرفق الذي يحتوي على محور إشراك العاملين ومحور الجوانب الفنية، ويبين مدى قرب أو بعد القرار مع كلا المحورين.

تتوزع القرارات عادة على مساحة المخطط ويمكن أن نقرأ أهميتها كالآتي:

المربع (1) : ويضم مجموعة من القرارات التي يجب إعطاء عناية عالية لكلا الجانبين، من أمثلة ذلك:

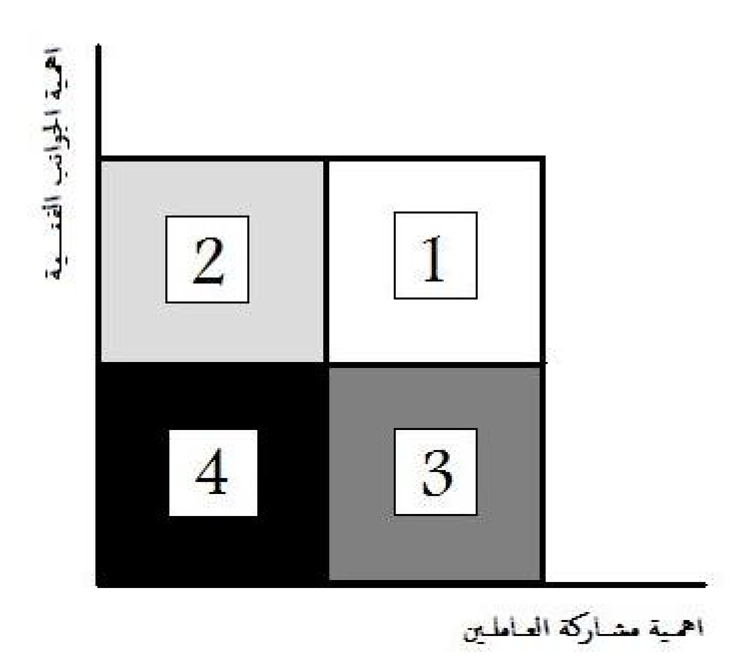
- وضع نظام حوافز للعاملين.
- استبدال مكائن أحد الأقسام الإنتاجية بمكائن جديدة تعمل بتقنيات حديثة تتطلب تدريب العمال عليها.
- وضع برنامج تدريبي شامل لمنتسبي المنشأة.

المربع (2) : ويضم مجموعة من القرارات التي تستدعي إعطاء أهمية فائقة للجوانب الفنية لموضوع القرار، بينما جانب "المشاركة" لا يستدعي مثل هـذا الإهتمام. وعند مناقشة مشاريع مثل هذه القرارات نجد أنه من المألوف جدا أن يحضر إجتماعات مناقشة هذه مشاريع هذه القرارات أشخاص ذو إختصاص حتى وان لا يشغلون مواقع إدارية متقدمة، كما لا غرابة إن دعي للإجتماع خبراء- زائرون يستضيفهم الإجتماع لأجل خبرتهم في الموضوع.

وهنا لا بد من التأكيد بان نوع القرارات التي تكون في هـذا المربع وإن يغلب على جوهرها الطابع الفني إلا أنه قد يكون لرأي العاملين دور حيوي في بلورة

القرارات، ومصدر آرآئهم هو الخبرة وكونهم في موقع الحدث الذي من خلاله يمكنهم رفد الإدارة بوجهات نظر واقعية وعملية. من أمثلة ذلك :

- تغيير مجهز المواد الأولية الداخلة في الإنتاج.
- التعاقد مع شركة إعلانية لترويج منتجات المنشأة.
- إعتماد شروط جديدة في إختيار وكلاء المنشأة.



مخطط تحليل

أهمية مشاركة العاملين وأهمية الجوانب الفنية

المربع (3) : ويضم مجموعة من القرارات التي ينبغي أن تكون فيها العناية لمشاركة العاملين أكثر من العناية بالجانب الفني للقرار، لكون طبيعة وموضوع القرار بسيطة وغير معقدة نسبيا من الناحية الفنية، ومن أمثلة ذلك:

- إعادة النظر بميعاد وقت وانتهاء الدوام.

- إستبدال الشركة التي تقدم خدمات التأمين الصحي للعاملين بأخرى غيرها.
- تحديد إستراحة العمال وترددهم على كافتيريا المصنع كوجبات.

المربع (4) : وهي قرارات ذات طابع روتيني يمكن إتخاذها على الفور من دون تحسب كبير من قبل المدير "للمشاركة" و "الجوانب الفنية"، ومن أمثلة ذلك :

- صرف رواتب وأجور العاملين عند نهاية كل شهر.
- منح الإجازات الإعتيادية للموظفين.
- دفع فواتير الكهرباء والماء والهاتف المستحقة على المنشأة.

إن استخدام هذه الطريقة في تحليل موضوع القرار توضح للمدير أين يقع القرار بين بعديَ مشاركة العاملين فيه من جهة، والجوانب الفنية له من جهة أخرى. فليس كل القرارات بمستوى واحد من حيث إعطاء الأولوية لإي من البعدَين. وللإستفادة يمكن الإطلاع على حالات دراسية واقعية مدرجة في نهاية هذا الفصل.

مشاركة المرؤوسين المباشرين بالقرار

ان ما تقدم ذكره عن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات مسألة يمكن أن تنطبق على العاملين عامة. أماعن مشاركة المساعدين المباشرين للمدير بالقرار فهي مسألة أخرى تحتاج إلى مزيد من الإيضاح.

ان إلقاء نظرة متفحصة على واقع مشاركة المساعدين المباشرين للمدير في شتى أنواع المنشآت والمؤسسات سواء كانت حكومية أوخاصة، نجد ان هناك تباينا واسعا في درجة مشاركتهم بإتخاذ القرارات، فمنهم من لا يسمح لهم بإي مشاركة في إتخاذ القرار مهما كان صغر حجم الموضوع ، ومنهم يقف على النقيض من ذلك متمتعا بحرية في إتخاذ القرارت وليس في المشاركة فيها فقط. وبين هذا الحد وذلك النقيض توجد هناك مساحات متباينة أخرى من حرية إتخاذ القرار للمرؤوسين دون الرجوع إلى مدرائهم.

تقف وراء التباين الواضح في درجة مشاركة المرؤوسين ودرجة الحرية الممنوحة لهم في إتخاذ القرارات مجموعة من العوامل التي تتحكم في قرارالمدير بهذا الشأن، وهذه العوامل هي:

- حجم وتنوع الأعمال

ان حجم الأعمال التي يضطلع بها المدير أحد العوامل الأساسية التي تحدد موقف المدير من مسألة إشراك المرؤوسن في اتخاذ القرارات، فكلما زاد حجم الأعمال وثقلها عليه، زاد المديرمن حجم المساحة التي يمكن للمساعدين ان يشاركوا فيها باتخاذ القرار، فهو حينئذ بحاجة للمساعدين حقا.

- تنوع / نمطية القرارات

تتسم طبيعة بعض القرارات التي يتخذها المدير بنوع من النمطية بسبب ثبات العومل المؤثرة على اتخاذ القرارت واستمراريتها، مما يضيق ويحد من فرص الإجتهاد لدى متخذ القرار من جهة، ويقلل من المخاطر المحتملة للقرار من جهة أخرى. وأزاء مثل هذه الحالة يميل المدير إلى إناطة معالجة مثل هذه المسائل بأحد مساعديه كي يتخذ القرار المناسب بشأنها والتي لا تعدو في حقيقتها عن قرارات "نمطية"، خصوصا وان كان المدير مثقلا باعمال كثيرة.

وبالمقابل من ذلك، نجد ان المدير يميل إلى الإحتفاظ بصلاحية إتخاذ القرارات لنفسه إن كانت ذات طبيعة متنوعة (بعيدة عن النمطية) فهو يخشى من الإجتهادات الجديدة التي يقوم بها المساعد.

- بعد أو قرب المدير عن موقع الحدث

تنتشر بعض المؤسسات والمنشآت، سواء كانت حكومية أو خاصة، على أكثر من موقع جغرافي في المدينة، كما ان قسما منها قد تمتلك فروعا او مصانع في مدن أخرى تجعل المدير بعيدا عن موقع الحدث الذي يتطلب منه بعض القرارات سواء كانت هذه القرارات ستراتيجية أو تشغيلية. ان إنتشار المؤسسة أو المنشأة على أكثر من موقع جغرافي يحث المدير على تفويض المرؤوسين بعض صلاحياته في إتخاذ القرارات وذلك بدافع تأمين إنسيابية العمل، إذ لا يعقل أن تتجمد عملية إتخاذ القرارات لغياب شخص المدير عن موقع الحدث خصوصا في الحالات ذات الطبيعة الطارئة والحالات التي تتطلب قرارات

بسيطة أو نمطية. لهذا يمكن القول بأن الإنتشار الجغرافي للمنشأة على أكثر من موقع يدفع المدير العام لتفويض بعض من صلاحياته إلى مساعديه.

- النزعة المركزية لشخص المدير

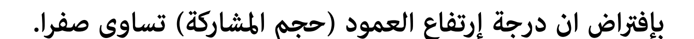
يميل بعض المدراء إلى المركزية الشديدة في عملهم، فلا شاردة ولا واردة تمر إلا بعلمه، بل ومن خلاله. فهو الذي يمسك بتلابيب كل القضايا والأمور، وهو متخذ كل القرارات كبيرها وصغيرها. وفي الواقع العملي نجد ان مثل هذا المدير مثقلين بعديد من الأعمال الكبيرة والصغيرة، وإن غاب أحدهم عن موقع العمل يكاد النشاط أن يتوقف. وبالمقابل هناك نمط آخر من المدراء الذي بطبعه يميل إلى إشراك المرؤوسين بالقرارات، ومتيحا لهم بعض المساحة من حرية التصرف من دون الحاجة الرجوع إليه.

- قدرات المرؤوسين على إتخاذ القرارات

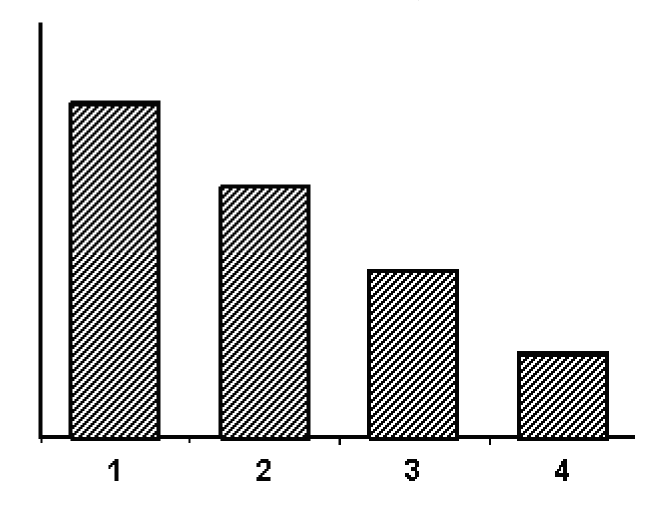
من العوامل المؤثرة على التوسع في إشراك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات هي مدى قدرات المساعدين على إتخاذها، ومدى إستعدادهم لتحمل المسؤولية. فقد تتوفر الحاجة والإستعداد لدى المدير لتكليف مرؤوسيه ببعض الأعمال وإتخاذ القرارت، إلا أنه يصطدم بحقيقة عدم توفر الإستعداد والرغبة لتحمل المسؤولية أو ضعف معارفهم ومهاراتهم في عملية إتخاذ القرارات. فإن كان المدير مصرا على أن يمارس المرؤوسين بعض الدور الفاعل في إتخاذ القرارات، فقد يلجأ إلى بعض أساليب التدريب لتطوير قابلياتهم ومهاراتهم في هذا المجال، كما يحرص على كيفية إنتقاء المساعدين له.

ان هذه العوامل مجتمعة هي التي تحدد درجة إعتماد المدير بالكامل على مرؤوسيه في إتخاذ القرارات، أو الإحجام الكامل عن الإعتماد عليهم. وبين هذين النقيضين توجد درجات من تفويض صلاحية إتخاذ القرار يمكن لإي مدير أن يستقر عليها وكما هي موضحة بالمخطط البياني المرفق، والتي يمكن أن تلخص بالآتي:

- مدير يتخذ القرار ويعلنه للمرؤوسين. هذه الصيغة من إتخاذ القرار تحول دون إشراك العاملين في صناعة القرار، فهو لوحده يتخذ القرار ويعلنه لهم لغرض التنفيذ فقط. ويعبر عن هذه الحالة في المخطط البياني المرفق، العمود (4)



بإفتراض ان درجة إرتفاع العمود (حجم المشاركة) تساوي صفرا.



درجة مشاركة المرؤوسين بإتخاذ القرارات

- مدير يستطلع آراء المرؤوسين قبل إتخاذ القرار. يوجد من المدراء مـن يحـاول ان يسـتطلع آراء المرؤوسين قبل إتخاذ قراره، ويجري ذلك عادة بشكل لا رسمي أو بصـيغة غـير مبـاشرة. وبعـد ذلك، يعلن المدير قراره للعاملين لغرض التنفيذ. ويعبر عن ذلك العمود (3).
- مدير يناقش المرؤوسين عن بدائل الحلول ويتخذون القرار معا. يعبر عن هـذه الحالـة العمـود (2) حيث يطلع المدير على أفكار ومقترحات المرؤوسين تجاه المشكلة، ويبادلهم الرأي للوصول إلى رأي يتفق عليه كبديل أفضل.
- مدير يفوض المرؤوسين صلاحية إتخاذ القرار، ويطلـب مـنهم إعلامـه بـالقرارات التي يتخذونها. ويعبر عن هذه الحالة العمود رقم (1) حيث يمكن القول ان مشاركة المرؤوسين في صنع القرار هي 100%، وهذه الحالة هي نقيض الحالة المعبر عنها بالعمود (4) التي درجـة المشاركة فيها (0).ان درجات مشاركة المرؤوسين عديدة، وهي أوسـع مـن أن تحصرـ بـالنماذج الأربعة أعلاه، وما هذه النماذج إلا لغـرض توضـيح التبـاين في درجـات المشـاركة. فبـين كـل عمود وآخر يمكن إضافة عمود آخر أو أكثر يمثل مستوى معين آخر من درجات المشاركة.

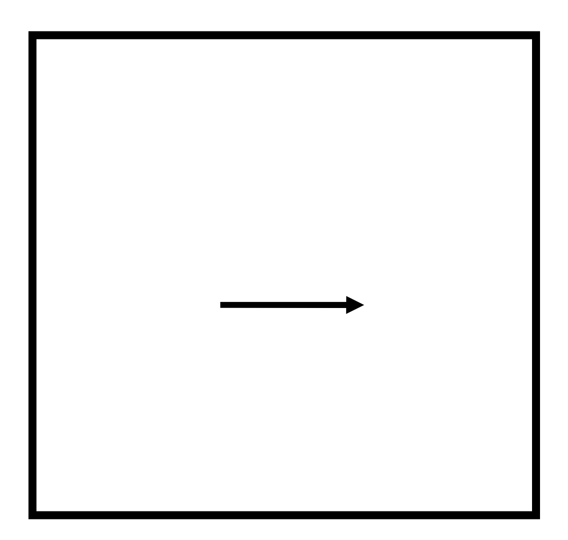
العصـف الذهنـي

جبل الإنسان على أن يحاكي في تفكيره وسلوكه ما هو سائد في مجتمعه ومحيطه مـن قـيم وعادات، وكذلك يحاكي ما هو سائد من إنماط التفكير سواء كان ذلـك بـوعي أو لا وعـي منـه. فهذه العوامل المؤثرة في المجتمع راسخة لدى الأفراد، ولها من الجذور التـي تقولـب السـلوك والتفكير لدى الجميع. ولذلك تسود المجتمع الواحد عادات وقيم وميول موحدة، وكذلك نمـط من التفكير المتقارب بين أفراده إلى حد بعيد، فهم جميعا يدركون ويفهمـون الأشـياء بطريقـة ونسق متقارب.

إن نزعة الإنسان لمحاكاة ما هو سـائد في مجتمعـه جعلتـه أسـيرا لموروثـات المـاضي حتـى عندما يصل الأمر إلى الخلق والإبتكار، فهو عندما يبتكر شيئا جديدا ترى فيه مـوروث المـاضي بوضوح كما هو الحال في إبتكار السيارة التي هي في واقعها وفكرتها مستنبطة من العربة التي يسحبها الحصان، إذ حلت الماكنة في السيارة عوضا عن الحصان في العربة. ولذلك قاس الإنسان قدرة الماكنة بالقوة الحصانية، وهذا يعبر عن إستمرار لمفاهيم عصر عربـة الحصـان وإمتـداد لنفس طريقة التفكير. ولا غرابة أن أحتلت الماكنـة موقعهـا في مقدمـة السـيارة تشـبها بموقـع الحصان في العربة.

ومن الأمور التي تجلب الإنتباه، ان الإنسان يفترض أحيانا (إن لم يكن ذلـك غالبـا) وجـود قيود عليه وعلى تفكيره ليس لها في الواقع أساس. ولعل المثال الآتي يوضح ذلك:

هل تستطيع مد السهم الموجود داخل المربع إلى الأمام بمقدار 10سم ؟



من الملاحظ أن غالبية الأفراد الذين يطلب منهم هذا الإختبار يحتارون أو يترددون في مد السهم إلى الأمام بمقدار 10سم لأنه سيتجاوز الضلع الأيمن للمربع، وهم ضمنا "يفترضـون" إن هذا الضلع حاجز لا يمكن تجاوزه. ولو رجعنا إلى نص السؤال لا نجد فيه ما يمنعنـا أن نتجـاوز الضلع المرسوم، وانما جاء المنع من عند أنفسنا، أي افتراضا.

وفي واقع الحياة العملية نجد أمثلة كثيرة مشابهة لمثال السهم والمربع أعلاه، حيث نفترض قيودا علينا ليس لها وجود، وهذا من شأنه الحد من مدى ومرونة التفكير لدينا عنـدما نبحـث عن أفكار أو حلول جديدة أو عندما نخطط وننجز أمورنـا الخاصـة و أمورنـا الوظيفيـة. ومـن أمثلة ذلك أن ترى لجنة مكلفة في إحدى المنشآت بإجراء تطوير على واقـع نظـم العمـل، أنهـا أمام معوق كبير يقف أمام المقترحات التـي ترتأيهـا بسـبب ان الـنظم واللـوائح والتعلـيمات الداخلية الحالية في المنشأة لا تسمح بذلك. فيأخذ ذلك على يدهم ويغضوا النظر عن مـا هـو جديد في جعبتهم، مفترضين خطئا أن تلك النظم واللـوائح والتعلـيمات الداخليـة الحاليـة غـير قابل للتغيير والتعديل. وهذه الفرضية قد تكون من عند أنفسهم وليست مفروضة عليهم من أحد. وفي واقع الأمر ان المثال الذي تقدم ذكـره هـو حالـة واقعيـة مـر بهـا المؤلـف في إحـدى المنشآت الكبيرة في العراق، أثناء تقديم خدمات إستشارية لها.

والمعضلة التي تواجهنا أن هناك بعض الإنشطة والفعاليات تحتاج منا فعلا تحرير أنفسنا من هذه القيود المفروضة على تفكيرنا كي نستطيع تحقيق نوع من الخلق والإبداع الذي يخدمنا كأشخاص وأعمال. ففي مجال الأعمال تبرز الحاجة الماسة للفكر الخلاق دائما، وعلى وجه الخصوص في المجالات الآتية:

- **التفكير بحلول عند معالجة المشكلات (اتخاذ القرارات).**
- **تطوير المنتجات الجديدة أو إبتكار منتجات جديدة.**
- **بناء فريق العمل، وإضفاء الحيوية عليه.**

آلية العصف الذهني

طور المختصون تقنية تساعدنا على إطلاق الإفكار حول موضوع معين أطلق عليها تعبير العصف الذهني (Brainstorming) ويمكن أن يمارسها الفرد لوحده، إلا أنها أكثر فاعلية إن مارسها مجموعة عدد أفرادها بين 10 – 15 شخص، وتدار الجلسة وفق الشروط الآتية:

- **يوضح مدير الجلسة الهدف من اللقاء والهدف من ممارسة تقنية العصف الذهني، وبذلك يحدد أيضا الموضوع الذي تنصب عليه الأفكار والمقترحات.**
- **تحديد مدة وقت الجلسة كأن تكون ساعة مثلا.**
- **يكلف أحد الحاضرين بتدوين المقترحات التي تقدم من الحاضرين أثناء الجلسة.**
- **يطلب من الحضور النطق بالفكرة أو المقترح الذي يرد على خاطرهم من دون محاولة تنقييح أو تشذيب المقترح مع أنفسهم، أي إطلاق المقترح بسرعة.**
- **لا داعي لمراعاة تسلسل جلوس الحاضرين عند إعطاء فرص الكلام.**
- **لا يجوز، ولا يسمح بإطلاق تعليقات الإستهزاء والسخرية من أي مقترح.**
- **يمنع في هذه المرحلة مناقشة جدوى المقترحات التي تطرح.**
- **إذا لاحظ مدير الجلسة حصول فتور واضح في طرح الأفكار، عليه تنشيط الحاضرين من خلال إعادة صياغة المطلوب من الحاضرين، أو الإستفسار عن آرائهم عن جانب معين من الموضوع ، ثم يأخذ آرائهم عن الجوانب الأخرى تباعا.**

في نهاية الجلسة سيلاحظ الحاضرون كما كبيرا مـن المقترحـات يفـوق توقعـاتهم. يحـدد رئـيس الجلسة موعدا قريبا للقاء آخر بحيث يجدون كافة المقترحات مدونة على أوراق وتأخـذ أرقامـا تسلسلية. وتستكمل خطوات العصف الذهني على الشكل الآتي:

- **يطلب رئيس الجلسة من الحاضرين إختيار مجموعة من المقترحـات (المثبتـة كتابـة) تشـكل حوالي 10-20 % من مجموع المقترحـات كأفضـل المقترحـات المناسـبة، مسـتعينين في عمليـة الإختيار بالأرقام التسلسلية للمقترحات. يمكن رفع أو تخفيض النسبة المشار إليهـا بنـاء عـلى كمية المقترحات المتوفرة, فكلما زاد عدد المقترحات أمكن تقليل النسبة.**
- **يقوم كل فرد من أعضاء المجموعة بتسجيل إختياراته على ورقة مستقلة، وتسـلم إلى رئـيس الجلسة أو من يساعده.**
- **تراجع كافة أوراق عملية الإختيار للبحـث عـن المقترحـات التـي حظـت بأوسـع قبـول مـن الحضور، فالعملية بذلك أصبحت أشبه بالتصويت.**
- **يتم فرز المقترحات التي حصلت على أعلى الأصوات على ألا تتجاوز عن بضعة مقترحات.**
- **يتم عرض المقترحات الفائزة على لجنة مختصة (وقد تكون مشكلة من نفس فريـق العمـل الذي قام بعمليـة العصـف الـذهني) لتمحيصـها وتقييمهـا وفقـا للمعـايير الموضـوعة أصـلا للإختيار.**
- **إختيار البديل الأفضل**

حالة واقعية (1)

قرارات مشروب جينـي

في خريف أحد السنوات من عقد السبعينات، ومع بدء إنحسـار موجـة لهيـب حـر الصـيف في العـراق، بدأت الشركة العامة للمشروبات الغازية بطرح منتجها الجديد "جيني" إلى الأسواق .

الشركة العامة للمشروبات الغازية هي أحـدى شركـات القطـاع العـام المملوكـة بالكامـل للدولـة، تنـتج وتسوق عددا من المشروبات الغازية أهمها علامة "ببسي كولا" وعلامة "كراش كولا"، كما كان لـديها منتوجـا آخرا يدعى

" تراوبي". تمتلك الشركة أسطولها الخاص من الشاحنات التي تنقل بواسطتها منتجاتها إلى باعة المفرد في الأسواق. وتتميز شاحنات النقل برسومات علامة ببسي كولا أو كراش كولا وهي تقوم بجولاتها التوزيعية على باعة المفرد وهي تسير في شوارق المدن. وكان مشروب ببسي- كولا يوزع في العادة بشاحنات تحمل صوره، وكذلك الحال مع مشروب كراش كولا.في تلك المرحلة الزمنية لم تكن هناك ضراوة تنافسية في سوق المشروبات الغازية، والسوق مهيمن عليه من قبل نفس الشركة. والمشروبات الغازيه التي كانت متوفرة في الأسواق المحلية هي :

- ببسي كولا، إنتاج الشركة العامة للمشروبات الغازية.
- كراش كولا ، إنتاج الشركة العامة للمشروبات الغازية.
- تراوبي ، إنتاج الشركة العامة للمشروبات الغازية.
- سينالكو، إنتاج إحدى الشركات المملوكة للقطاع الخاص.
- سفن أب ، إنتاج شركة أخرى تابعة للقطاع الخاص,

كان مشروب ببسي كولا هو سيد السوق حيث أن له الحصة الأولى والأكبر من السوق، ويليه في حجم الحصة كل من سفن أب وكراش كولا بصورة متقاربة، أما سينالكو وتراوبي فلهما حصص أصغر من السوق.

مشروب جيني

في فصل الخريف، قررت الشركة طرح إنتاجها الجديد من المشروبات الغازية "جيني" إلى الأسواق المحلية. كانت قنينة جيني صغيرة الحجم نسبيا وذات لون أخضر- أما السائل فهو بلون الماء. وبعبارة أخرى معبرة، كاد أن يكون مشروب جيني نسخة ثانية من مشروب "سفن أب" الذي ينتجه ويسوقه القطاع الخاص.

تم تسعير جيني بنفس طريقة المشروبات الغازية الأخرى من حيث السعر إلى بائع المفرد والمستهلك. وبذلك كان هامش الربح لبائع المفرد مساويا لما هو عليه في المشروبات المنافسة الأخرى.

طرح جيني إلى الأسواق

من أهم الملاحظات التي يمكن أن تسجل على عملية طرح جيني إلى

الأسواق، الآتي:

- باشرت الشركة بطرح منتوجها الجديد إلى الأسواق في منتصف فصل الخريف، حيث أن فصل الشتاء على الأبواب الذي تنخفض فيه درجات الحرارة بشكل كبير في العراق قد تصل إاى الصفر أو دونه أحيانا، ومع إنخفاضها تنخفض مبيعات المشروبات الغازية.
- لم ترافق عملية طرح جيني إلى الأسواق حملة إعلانية كبيرة أو ملموسة تعرف المستهلكين وباعة المفرد بالمنتج الجديد. كان هناك بعض النتف الإعلانية المتفرقة والخاوية. لذا يمكن القول أن جيني عند نزوله إلى السوق كان كالضيف غير المعرف للآخرين . . . .أي بقى غريبا.
- تم توزيع مشروب جيني إلى باعة المفرد في الأسواق بشاحنات تحمل صور علامات ببسي كولا وكراش كولا. وبعبارة أخرى، كان ناقص الهوية . . . غير معرف وغير مكتمل الشخصية، حتى لباعة المفرد.

نار المنافسة

أثار طرح مشروب جيني إلى الأسواق ذعرا كبيرا لدى الشركة المنتجة لمشروب "سفن أب" وهي شركة مملوكة للقطاع الخاص لا تملك لديها منتجا آخر غير سفن أب. شعرت هذه الشركة بأنها هي المستهدفة بالمنافسة لكون مواصفات مشروب جيني تشابه مواصفات مشروب سفن أب إلى حد بعيد. ولما لم تكن تمتلك منتوجا آخرا غير سفن أب، فقد تخوفت إدارة الشركة أن تكون العواقب كارثية عليها إن تصدعت مبيعات سفن أب. وأهم الإجراءات التي اعتمتدها إدارة الشركة ما يلي:

- تنظيم حملة إعلانية تذكر المستهلك بسفن أب.
- تغيير هامش الربح لبائع المفرد، حيث قررت إدارة الشركة زيادة هامش الربح الممنوح لكل باعة المفرد في العراق، وبذلك تميز سفن أب عن بقية المشروبات الأخرى كافة بكونه المشروب الوحيد الذي يمنح هامشا ربحيا مميزا لبائع المفرد. تمكن هذا القرار من جعل باعة المفرد يفضلون بيع سفن أب، ليس على حساب جيني فحسب بل على حساب كافة المشروبات الأخرى. فقد أصبح بائع المفرد يناول المستهلك، الذي لا يحدد علامة

محددة عند رغبته بشراء مشروب غازي، سفن أب لأنه يحقق له إيرادا أعلى.

- بعد مراجعة الشركة سجلاتها، أختارت الإدارة أكبر عشرة من قائمة باعة المفرد في مدينة بغداد التي هي أكبر مركز سكاني في العراق وقدمت "هدية" لكل واحد منهم هي عبارة عن عشرة صناديق من السفن أب مجانا بسائلها وصناديقها، شريطة عدم بيع مشروب جيني. وقد وافق وقبل الوكلاء العشرة على تلك الهدية وذلك الشرط.

وفي ظل هذه الظروف التنافسية حل موسم الشاء الذي بزمهريره حرق جيني . . . وأختفي من الأسواق المحلية، حتى قبل أن يسمع الجميع به.

الإستنتاجات من الحالة

لم يحظى مشروب جبني بعناية جيدة، فقد كان وليد سلسلة من القرارات غير المدروسة التي جعلته يولد ميتا. فقد كان هناك ضعف واضح في الإعداد والتحضير من قبل الشركة العامة للمشروبات الغازية في تنفيذ قرار طرح المشروب الجديد إلى الأسواق . ويمكن تلخيص ذلك بالآتي:

- بالرغم من أن الجوانب الفنية لقرار طرح منتوج جديد إلى الإسواق تحتم إشراك مختصين في إتخاذ مثل هذا القرار، كانت الشركة العامة للمشروبات الغازية تفتقر لمختصين في التسويق في ملاكاتها كما انه لم تستعن بخبرات خارجية، وهذا هيأ الأجواء المناسبة لإرتكاب سلسلة الأخطاء التالية.
- خطأ جسيم في توقيت تنفيذ القرار، فقد طرح جيني إلى الأسواق في فصل الخريف، أي مع تدهور الطلب على المشروبات الغازية.
- إغفال الإعلان المنظم عن المنتوج الجديد بقصد تعريف المستهلكين وتجار المفرد بوجوده، وأصبح جيني كالذي دخل السوق بالظلام خلسة ولم يشعر أحد بوجوده.
- إغفال توفير خدمات توزيعية لمشروب جيني، فقد طرح إلى الأسواق محمولا بشاحنات تحمل علامات تجارية أخرى مما أنتقص ذلك من بناء شخصيته التجارية التي هي بالأصل لم تتكون بعد.

- لم يكن هناك ردود فعل من قبل الشركة المنتجة تجاه القرارات التنافسية الشرسة لشركة سفن أب، مما جعله يبدو وكأنه من دون راع يرعيه في ظل ضراوة المنافسة. كما لم تبدي الإدارة أي رد فعل مقابل تجاه إجراءات الخصم.

حالة واقعية (2)

قرارات شركة الحديد والخشب

تختص الشركة العامة لتجارة الحديد والخشب في إستيراد أنواع الحديد والخشب وطرحها إلى اسواق العراق من خلال وكلاء تعتمدهم الشركة لذلك. وتمتلك الشركة فروعا ومخازنا في جميع محافظات العراق تسهل عمليات التوزيع إلى الوكلاء.

هذه الشركة هي أحدى شركات القطاع العام، حيث تشرف عليها وزارة التجارة. ومن الناحية العملية تتمتع هذه الشركة بحالة من الإحتكار الكامل للسلع التي تتعامل بها، فهي المورد والمسوق الوحيد للحديد والخشب في العراق . تتعامل الشركة بأنواع من الحديد خصوصا تلك التي تدخل في عمليات البناء مثل الشيلمان والشيش بمختلف القياسات المطلوبة. وما ينطبق على الحديد ينطبق على الخشب أيضا. ولهذا فان الشركة تتعامل بمجموعة كبيرة جدا من السلع، فلكل مادة من المواد التي تتعامل بها قياسات مختلفة ومناشيء مختلفة مما يجعل مهمة السيطرة على المخزون عملية شاقة في وقت لم يكن فيه إستخدام الحاسبة الإلكترونية في العمل الإداري قد شاع بعد في العراق.

يقوم عمل الشركة إستيراديا وتسويقا على تخصيص مبلغ سنوي لإستيراد مختلف السلع التي تتعامل بها، وبعد أن توافق وزارة التجارة على حجم التخصيصات المالية، تشرع الشركة بعملياتها الإستيرادية لسلعها التي تبدا بطرحها إلى الأسواق بعد وصولها من مناشئها. وفي الجانب التسويقي تمكنت الشركة تدريجيا من وضع "أهداف بيع" سنوية لكل مادة من المواد التي تتعامل بها. ساعد قرار تحديد "الأهداف البيعية" الإدارة كثيرا على كيفية وتوزيع التخصيصات المالية للإستيراد على أنواع السلع.

في منتصف السبعينيات من القرن السابق، شاع تذمر واضح لدى الزبائن من

فقدان وشحة العديد من سلع الشركة خصوصا تلك التي تدخل في عمليات البناء، مما أثر كثيرا على عمليات الإعمار في البلاد التي كانت في أوجها حينـذاك. وفي هـذه الفـترة كـان يقـود الشركة مدير عام هو عسكري سابق، مـتحمس جـدا للعمـل يعاونـه فريـق مـن المسـاعدين لا يقلون عنه حماسة للحد الذي كانوا يقضون يوميا ساعات إضافية بعد الدوام الرسـمي، كانـت تمتد أحيانا إلى منتصف الليل. كان هدفهم جميعا تذليل كل المعوقات التي تجابههم، وإنجـاح الشركة. ورغم ذلك تفاقمت مشكلة شحة وفقدان سلع الشركة في الأسواق للحـد الـذي حـدى بأعلى سلطة في الدولة بالإيعاز إلى المركز القومي للإستشارات والتطوير الإداري بالتنسـيق مـع إدارة الشركة لدراسة المشكلة وتقديم الحلول العملية لمعالجتها.

بعد إجراء عملية مسح لواقع عمل الشركة والنظم والإجراءات التي تتبعهـا، تبـين للفريـق الإستشاري ما يلي:

- ان الأهداف البيعيـة التـي حـددتها الشركة لكـل سـلعة، وان كانـت شيء جيـد، إلا أنهـا ناقصة. فالأهداف الموضوعة هي أهداف سنوية تعبر عن حاجة كل أسواق العـراق عـلى مدى سنة، وهي لذلك لا توفر دلالات (للجهاز التسويقي التابع للشركة) عـن الحاجـات الشهرية من كل سلعة، ولا حاجـات كـل منطقـة أو محافظـة مـن كـل سـلعة. فالطلـب يتباين على نوع السلع من منطقة إلى أخرى، كما يتذبذب من فصل لآخر.
- ترتب على ذلك شحة وفقدان لبعض السلع في بعض المحافظات في الوقت الذي قد تكون فيه متوفرة في أسواق محافظات أخرى.
- لمعالجة هذه المشكلة، لجأت إدارة الشركة إلى نقل السلع من مخـازن المحافظـات التـي تفيض فيها السلع إلى مخازن محافظات أخرى تحتاجها.
- ترتب على عمليات نقل وتدوير السلع بين المحافظات تحميل الشركة تكاليف كثـيرة، لان هذه العمليات أصبحت ظاهرة مستمرة وليس حالات إستثنائية.
- لمس الفريق الإستشاري وجود شعور من الإحباط لدى إدارة الشركة

لقناعتهم بأنهم يبذلون كل ما في طاقتهم، ولكنهم رغم هذا لا يتلقون سوى النقد اللاذع من الجميع. أما على مستوى العاملين، فالإحباط معبر عنه عند البعض بعدم الإعتزاز بالإنتماء للشركة.

قدم الفريق الإستشاري مقترحاته، التي أخذت الشركة بها بعد مناقشات طويلة مع الفريق الإستشاري، وكانت كالآتي:

- ضرورة تجزئة الأهداف البيعية السنوية الموضوعة لكل مادة إلى أهداف شهرية. وهذه الأهداف الشهرية يمكن أن تلبي حاجات الذبذبة الموسمية في الطلب التي تشهدها الأسواق عادة.
- إشتقاق أهداف بيع لكل محافظة تشتق من الإهداف السنوية والشهرية. هذه الأهداف لا تعبر عن الإحتياجات الكمية فحسب، بل تعبر عن الإحتياجات النوعية أيضا.
- الرجوع إلى سجلات الشركة للحصول عن مؤشرات تساعد على تنفيذ الفقرتين السابقتين، وكذلك من خلال الآتي:
- إشراك كافة مسؤولي المبيعات في كافة المحافظات في عملية تحديد الأهداف البيعية الجديدة. ولتوضيح ذلك تم إستدعائهم لحضور إجتماع تحضيري عقد في بغداد تم فيه توضيح أهمية الموضوع، وأهمية مشاركتهم فيه بصفتهم يمثلون خبرة مبيعات عملية على مستوى محافظاتهم، كما تم التأكيد على أن المراحل الأولى من التطبيق ستشهد بالضرورة ظهور بعض الأخطاء والإنحرافات في التنفيذ. ولأجل تشجيع مسؤولي مبيعات المحافظات على المشاركة الجادة في الإجتماع المذكور تم التوضيح لهم بأنهم سوف لا يؤآخذون أو يحاسبون على الإنحرافات التي تقع في هذه المرحلة الإختبارية..

أخذت إدارة الشركة العامة لتجارة الحديد والخشب بهذه المقترحات، وتحسن الوضع التسويقي للشركة تدريجيا.

الإستنتاجات من الحالة

- كانت الشركة تفتقر إلى نظم معلومات توفر البيانات الأساسية لإتخاذ القرارات. فالإدارة كانت تعمل من دون دراية بحاجات المحافظات ومن دون معرفة أثر المواسم على الطلب.

- قرار إدارة الشركة بتحديد أهداف بيع لكل مادة على مستوى السنة، كـان خطـوة جيـدة بالإتجاه الصحيح إلا أنه لم يكن كافيا لتنظيم وتعبئة الجهود.
- بالرغم من أن الشركة كانت تتمتع بوجود إدارة متحمسة ومتفانية، إلا أن قرارات الشركة كانت ذات طبيعة فنية عاليـة في مجـال التسـويق (بيعـا وخزنـا ومعلومـات) لم تسـتطع إدارة الشركة أن تتعامل معها بواسطة ملاكها الداخلي كما لم تستعن بخبرات خارجيـة إلا عندما صدرت الأوامر إليها بذلك. ان عدم العناية بالجانب الفني للقرار (المعرفة والخبرة التسويقية المتقدمة) أدى إلى تدهور الوضع التسويقي وتدهور سمعة الشركة.
- بعـد الأخـذ بـرأي الفريـق الإستشـاري، أعطيـت عنايـة كافيـة للجانـب الفنـي للقـرارت التسويقية، وبنفس الوقت أشرك العاملون في صياغة أهداف المحافظات مما سـاعد فنيـا على صياغتها من جهة، وعلى رفع معنويات العاملين من جهة أخرى.

الفصل الثالث

مهارة اتخاذ الاجتماعات

الفصل الثالث
مهارة إدارة الإجتماعات

مدخل إلى مهارة إدارة الإجتماعات

يعج عصرنا الحالي بعقد مختلف أنواع الإجتماعات بكافة انحاء العالم يوميا في كل أنواع المنظمات الإدارية سواء كانت وزارات او مؤسسات أعمال أو مؤسسات ثقافية أو تعليمية أو مؤسسات صحية ومستشفيات او مؤسسات خيرية أو غيرها، ففي كل أنواع المنظمات الصغيرة والكبيرة تعقد الإجتماعات لأغراض شتى يتوخى من خلالها تسهيل تحقيق أهداف تلك المنظمات الإدارية.

إن أكثر من ينشغل بهذه الإجتماعات هم شريحة المدراء عادة حيث يقضون أوقاتا غير قصيرة في هذه الإجتماعات. إلا أنه للأسف غالبا ما يغادر المجتمعون مكان الإجتماع وهم متذمرون من "مضيعة الوقت" و "الوقت المهدر" إلى غير ذلك من عبارات عدم الرضا والتهكم والسخط أحيانا. لكن في مقابل ذلك يوجد من يخرج من الإجتماعات وهم بأتم الرضا يغمرهم شعور من التعبير عن الذات، مقتنعين بانهم حققوا "الشيء الملموس" في الإجتماع وغادروه بمعنويات عالية. والظواهر الآنفة الذكر هي بعض ما يميز الإجتماع الناجح عن غير الناجح.

تتضمن الإجتماعات الفاشلة قدرا غير قليل من الخسائر وإن قد تكن غير منظورة للبعض. تتمثل خسارة الإجتماع الفاشل بالساعات المهدورة من وقت الشخص الذي حضر الإجتماع مضروبا في عدد الحاضرين له، ولا يخفى ان حضور الإجتماع قد يتطلب من بعض الحاضرين التنقل لمسافات بعيدة. ومن الخسائر الهامة أيضا هو إخفاق المجتمعين في تحقيق الهدف الذي من إجله نظم وعقد الإجتماع. وخسارة أخرى في الإجتماع الفاشل تتمثل في هبوط معنويات المشاركين فيه. وبتوالي حضور إجتماعات غير ناجحة تتفاقم مشكلة هبوط المعنويات وتتفاقم معها مشكلة الثقة بجدوى حضور الإجتماعات.

فما الذي يجعل بعض الإجتماعات ناجحة، أو فوق الممتازة؟ وما الذي يجعلها دون ذلك؟ في واقع الأمر، يعول على نجاح أو فشل الإجتماع على عنصرين مهمين

هما: التحضير والتنظيم الجيدين للإجتماع أولا، وسلوكية قائد الإجتماع أثناء الجلسة ثانيا. فالقدرة على قيادة إجتماع هي مهارة لدى بعض الأفراد تمكنهم على أداء هذا الدور بنجاح بدرجات متفاوته بين شخص وآخر، في حين يفتقد لها آخرون. وهذه المهارة – وكأي مهارة أخرى- يمكن إكتسابها عن طريق التعلم والتدريب المعزز بالممارسة العملية. وبعبارة أخرى يمكن للفرد صقل مهارته الحالية – أو اكتسابها- عن طريق التعلم والتدريب. إن مهارة إدارة الإجتماع هي من المهارات التي يحتاجها بإلحاح كل مدير في عمله, وتزداد حاجته لها كلما أرتقى في السلم الإداري حيث حينها تفرض عليه ضرورات العمل ترأس المزيد من الإجتماعات.

سلبيات الإجتماع غير الناجح

هدر للنفقات
ضياع الوقت
اخفاق في تحقيق النتائج (الهدف)
خلق روح الإحباط
لدى المشاركين

مفهـوم الإجتمـاع

لإجل الوصول إلى معرفة الطريقة المثلى لإدارة الإجتماع، يفترض بنا أولا إلقاء نظرة فاحصة على مفهوم وجوهر الإجتماع وكذلك على عدد من الأمور الأخرى ذات العلاقة التي يمكن أن نستنير بها في تحديد السبيل إلى تحقيق الإجتماع الناجح.

الإجتماع هو لقاء هادف بين شخصين أو أكثر. فلإجل تحقق إجتماع ما يشترط وجود شخصين أو أكثر في لقاء يجمعهما، ويجب أن يكون لهذا اللقاء هدف واضح ومحدد. ومن دون هدف يتحول اللقاء إلى جلسة دردشة عامة لا قيود ولا ضوابط لها من حيث الأهداف والمواضيع. ان هدف الإجتماع ببساطة هو النتائج المتوخى تحقيقها خلال اللقاء وهذا يعتمد بدوره على طبيعة وإختصاص

ذلك اللقاء. وسنتنتول هذه الفقرة بمزيد من الإيضاح على الصفحات القادمة. كما أن حضور الأشخاص في الإجتماع يمكن أن يكون بصفتهم الشخصية ويمكن أن يكون بصفتهم المعنوية كونهم يمثلون أقساما داخل مديرية أو شركة، أو انهم يمثلون مؤسساتهم.

يحمل جوهرالإجتماع على قدر كبير من الأهمية لإستيعاب المسارات الإيجابية والسلبية للمناقشات وما يمكن أن تؤول إليه من نجاح أو إخفاق. فجوهر عملية الإجتماع هو في الواقع عبارة عن مجموعة من الأفعال والمشاعر ويقابلها مجموعة من ردود الأفعال. ولتوضيح ذلك نقول، إن افتتاح الإجتماع يبدأ بكلمة من مديرالإجتماع، وهذه الكلمة قد تكون على شكل كلام طويل فيه كثير من الإطناب وقد تكون كلاما موجزا مختصرا، كلام فيه دقة في الهدف ودقة في العرض، أو كلام مشبع بالعموميات. ومهما كان نوع الكلام الذي يقال في كلمة الإفتتاح فانه بمثابة "فعل" من قبل المتحدث الذي هو مديرالإجتماع. ومن الطبيعي جدا ان يؤدي هذا "الفعل" إلى خلق "مشاعر" لدى المشاركين في الإجتماع. وقد تكون هذه المشاعر أيجابية أو سلبية تجاه ما قيل. وتعتمل هذه المشاعر داخل نفس كل واحد من الحاضرين بما في هذه النفوس من مكتنزات مترسبة على شكل إنطباعات وخبرات لتجارب حديثة أو بعيدة، وممزوجة بروحية صاحبها من خوف أوتحدي أو تسامح أو عدوانية أو حب الظهور أو المهادنة . . . . ينشأ ويتبلور "رد الفعل" لدى كل واحد من الحاضرين. ويمكن أن يكون رد الفعل إيجابيا فيتصرف صاحبه بروح المشاركة الجادة في مناقشة ما يقدم من مقترحات، أو المبادرة بعرض مقترحاته وحلوله. كما قد يكون رد الفعل سلبيا فيتصرف صاحبه بسلوك لا ينم عن الإكتراث لما يجري ويساير المناقشات مكرها لا مقتنعا، أو ينتهي منطويا على نفسه أثناء الجلسة، أو يتخذ مواقف سلبية أخرى.

ان عملية الفعل وخلق المشاعر وخلق رد الفعل لا تتوقف عند هذه النقطة أبدا. فهي عملية مستمرة ما دام الإجتماع مستمرا. فردود الأفعال التي أشرنا أليها في مثالنا السابق تعمل هي بدورها أيضا على خلق مشاعر مقابلة. فكل مشارك في الإجتماع سواء تولد لديه شعور أيجابي نحو الإجتماع وتمخض عن رد فعل أيجابي

(المناقشة الإيجابيـة، تقـديم مقترحـات . .)، أو تولـدت لديـه مشـاعر سـلبية نحـو الإجتماع وتمخضت عن رد فعل سلبي (عدم الإكتراث للمناقشات، الإنطواء . . .) فانه في واقع الأمر يعبر عن حالة "رد فعل" ، الذي هو في حقيقته فعل جديد حيث تنجم بسببه مشاعر جديدة لدى كل الحاضرين في الإجتماع رئيسا ومشاركين. وهنا لابد من التوضـيح من ان خلق "المشاعر" لا يقتصر على الحـالات التـي يـتكلم فيهـا بعـض الحـاضرين، بـل تتولد المشاعر حتى عند سكوت بعض المشاركين، وهنا أيضا تتولد ردود أفعال جديدة . . . وهكذا.



جوهرعملية الإجتماع

ان استيعابنا لحقيقة جوهر عملية الإجتماع بهذه الطريقة يوضح لنـا الأثـر العظـيم الذي يمكن أن تتركه عملية "التفاعل" ما بين الأشخاص الحاضرين للإجتماع عـلى النتـائج النهائية للإجتماع نجاحا أو اخفاقا.

لذا لا غرابة أن يغادر البعض قاعة الإجتماع وهم على رضا عما جرى في حـين يغـادر آخرون وهم في حالة من عدم الرضا أو التذمر من أجواء الإجتماع. أن أسباب عدم الرضا عن أجواء الإجتماع متنوعة، منها ما يتعلـق بالكيفيـة التـي يـدير فيهـا رئـيس الإجـتماع الجلسة، ومنها ما يتعلق بالمرحلـة التـي تسـبق إنعقـاد الإجـتماع وهـي مرحلـة الإعـداد والتهيئة له.

أن البحث عن مقومات الإجـتماع وعنـاصر نجاحـه تسـتدعي تحليـل أسـباب الرضـا وعدم الرضا لدى الذين يشاركون في الإجتماع كي نستنير بها في قيادة الإجتماعـات. وعنـد تطرقنا للجوانب المختلفة للتحضير للإجتماع أو إدارتـه، في الصـفحات القادمـة مـن هـذا الفصل، سنشير إلى بعض نتائج بحث ميداني عن سلوكيات المدراء في إدارة الإجتماعـات * ، كما يمكن الإطلاع على خلاصة بنتائج هذا البحث في ملحق بنهاية هذا الفصل.

* باسم الحميري، "سلوكية المدير العراقي في إدارة الإجتماعات : بحث ميداني"، مركـز الشرـق الأوسـط للإستشـارات والتدريب – بغداد، 1994. راجع الملحق في نهاية هذا الفصل للإطلاع على خلاصة نتائج البحث الميداني.

خصائـص الإجتماع

تلبي الإجتماعات حاجات شتى، فهي قبل كـل شيء وسـيلة مـن وسـائل الإتصـالات الإدارية شانها في ذلك شأن وسائل الإتصال الأخرى كالمذكرة والتقرير والهـاتف أو تبـادل المعلومات إلكترونيا أو الإستبيان المكتوب للآراء أو توزيع نشرـات خاصـة أو دوريـة. إلا أن الإجتماعات تمتاز عن غيرها من أنواع الإتصالات الأخرى بانها تتمتع بما يلي:

- تحقق درجة أعلى من التفاعل بين المجتمعين. فهي تمتاز، قبل كل شيء، عـن غيرهـا من وسائل الإتصالات الإدارية الأخرى بانها تعكس لكل واحد من الحاضرين الحس الإنساني للأطراف المشاركة الأخرى من خلال مشـاهدة التعـابير ورصـد الإنطباعـات لدى الآخرين. وبنفس الوقت ان الإجتماع هو وسيلة حية للتفاعـل بـين الأشـخاص تفوق فاعليتها وسائل الإتصال الأخرى كالمذكرات أو النشرات، بـل وتفـوق الهـاتف والإتصال الإلكتروني أيضا.
- وسيلة إتصال سريعة وفعالة إن كانت هناك حاجة للقـاء أكثر مـن شـخص لـنفس الغرض سواء كانت الغاية هي نقل معلومات أوتبادل الآراء واتخاذ قرار. فالإجتماع هو الطريقة الأسرع والأكفأ من اللقاءات الفردية المتعاقبـة أو الإتصـالات الهاتفيـة المتتابعة أوغيرها من صيغ الإتصالات الأخـرى إن كـان عقـد الإجـتماع غـير متعـذر بسبب بعد المسافات والأماكن المتواجد فيها الأفراد المعنيون.
- إمكانيـة التوصـل إلى قـرارات بشـكل سريـع. إن عمليـة التفاعـل بـين الحـاضرين للإجتماع وما يتضـمن ذلـك مـن عـرض لـلآراء وتحليلهـا وتفنيـدها، ومـا يمكـن أن يصاحب ذلك مـن تطـوير وبلـورة لأصـل الآراء والأفكـار يسـاعد عـلى التوصـل إلى قرارات بشكل أسرع من وسائل الإتصالات الأخرى.

أنــواع الإجتماعات

توجد في الحياة العملية التطبيقية أنواع عديدة مـن الإجتماعـات تتبـاين في غاياتهـا وكذلك في بعض من الأساليب والإجراءات المتعمدة في إدارتها. فهناك مـثلا حاجـة لعقـد إجتماعات لمناقشة بعض الخطط وإقرارها، كما أن هنـاك حاجـة لعقـد إجـتماع لتقيـيم الأداء، وآخر لإعطاء العاملين مجموعة من التوجيهات

والتعليمات، وآخر لتدريب بعض العاملين على تطبيقات نظام معين، وآخر لتدارس مراجعة بعض الإنظمة الداخلية بالمنظمة الإدارية . . . وهكذا من أنواع عديدة من الإجتماعات. إلا أن هذه الأنواع من الإجتماعات يمكن تقسيمها بشكل عام إلى مجموعتين رئيسيتين تتشابه في إطارها العام من حيث الغاية وأسلوب الإدارة، هما :

- إجتماعات المعلومات

ان الغاية الأساسية في هذا النوع من الإجتماعات هو إيصال معلومات من مديرالإجتماع إلى الحضور، أو العكس وهو إيصال معلومات من الحضور إلى مديرالجلسة. ومن أهم أنواع هذه الإجتماعات:

- **تبليغ وتوضيح أوامر وتعليمات جديدة صادرة من الإدارة إلى العاملين.**
- **إطلاع مديرالإجتماع على بعض المعلومات مثل مراحل التقدم في إنجاز مهمة محددة.**
- **الدورات التدريبية بانواعها.**

وأهم ما تتميز به هذه الإجتماعات، الآتي:

- **الحاضرون هم مجموعة من الأشخاص الذين يراد تزويدهم بالمعلومات.**
- **عدد الحاضرين مفتوح وان كان لا يفضل زيادته عن 20-25 شخصا في الدورات التدريبية.**
- **تتسم طريقة الإتصال بكونها بطريق واحد من مديرالإجتماع إلى الحضور وإن قد تكون هناك فرص للحاضرين لطرح بعض الأسئلة الإستيضاحية .**
- **طريقة الجلوس هي مواجهة كافة الحضور لمديرالجلسة لتلقي المعلومات.**
- **يركز الحديث على محتوى موضوع الإجتماع: التعليمات، الأوامر، مفردات التدريب.**
- **العامل الحاسم في نجاح مثل هذه الإجتماعات هو التحضير الجيد للإجتماع والتحضير الجيد لتقديم المادة.**
- **يعتمد مديرالإجتماع النمط السلطوي في قيادة الإجتماع، فهوالذي يحدد الهدف ، ويقدم المادة محاولا أن يقنع الحضور بها، ويجيب على أسئلتهم وقد**

- o **يوجه أسئلة، ويوجه ويقرر.**

- إجتماعات الأعمال

ان الغاية الأساسية لهذا النوع من الإجتماعات هي تبادل الآراء وتحليل المشـاكل وإتخـاذ القرارات المناسبة. فالمجتمعون يسعون للتعرف على آراء بعضهم عن المشاكل قيد البحث، كما يسعون إلى التوصل للأتفاق أوالتوافق بين آرائهم. وبعبارة أخرى تهدف هـذه الإجتماعـات إلى بلورة الأفكار وإنضاج الآراء ثم إتخاذ القرارات. ومن أنواع هذه الإجتماعات على سبيل المثال:

- o **إجتماع الهيئة العامة للشركات .**
- o **مناقشة الخطط السنوية أو متابعة تنفيذها لتصحيح الإنحرافات إن وجدت.**
- o **تطوير منتجات أو خدمات جديدة للمنشأة.**
- o **مناقشة معوقات الإنتاج وسبل تطويره.**
- o **مناقشة أثر السياسة المالية للدولة على ربحية المنشأة.**
- o **تطوير النظام الداخلي للشركة.**
- o **مناقشة فرص الدخول إلى أسواق جديدة.**
- o **مناقشة مشكلة طارئة**

وأهم ما تتميز به هذه الإجتماعات، الآتي:

- o **الحاضرون هم مجموعة أشخاص من داخل المنشـأة أو المنظمـة الإداريـة الـذين هـم في موقع المسؤولية بخصوص الموضوع قيد المناقشة، كما قـد يشـارك بعـض الأشـخاص مـن خارج المنشأة من الذين توجه لهم الدعوة للمشاركة بسب خبرتهم في الموضوع أو بسـب كونهم يمثلون منشآت أخرى ذات علاقة بالموضوع ويستحسن التنسيق معهم.**
- o **عدد الحضور التقريبي يتراوح بين 3-10 أشخاص.**
- o **طريقة الإتصال بين الحضور تتسم بالمناقشة والتفاعل.**
- o **طريقة الجلوس تسمح بمقابلة الأشخاص بعضهم للبعض الآخر.**
- o **يركز الحديث على كيفية إيجاد حلول للمشاكل المطروحة.**
- o **العامل الحاسم في نجاح مثل هذه الإجتماعات هو خلق الفرص والجو**

المناسب للتعبير عن الآراء بحرية ومن دون ضغوط.

- يجب ان يعتمد مديرالإجتماع النمط الديمقراطي في قيادة الإجتماع كي يفسح المجال لكل الحاضرين في المشاركة في إبداء آرائهم بحرية. يغلب على المدير دور "المنسق" للمناقشة، وفرض الضوابط التي تتيح الكلام للجميع بنظام وترتيب، وخلق الجو الآمن للحديث بحرية، وينشط المناقشات ان تطلب الأمر بطرح بعض الأسئلة على الحضور مثلا، ويبلور الأفكار التي تم التوصل إليها أثناء مسار الجلسة بين حين وآخر.

التحضير للإجتماع

تنشأ عوامل النجاح أو الإخفاق للإجتماع من المراحل المبكرة للتحضير، فهناك فرق ملموس بالنتائج المتوقعة لإجتماع يتميز بحسن التحضير له وبين آخر يرتجل في عقده. فهنالك مجموعة من الخطوات والإجراءات التحضيرية التي يجب ان تتخذ قبل إنعقاده، وتبدأ مع بداية نشوء "فكرة" عقد إجتماع. وعند الحديث عن التهيئة والتحضير لعقد الإجتماع ما، فان ذلك لا يعني إطلاقا المبالغة والتهويل في مسألة التحضيرات، بل هو التأكيد على إعطاء هذا الجانب حقه من الإنتباه والرعاية، فهناك نوع من الإجتماعات الدورية والقصيرة التي أعتيد عليها لا تتطلب الكثير من التحضير، إلا انه توجد بنفس الوقت أصناف من الإجتماعات التي يجب أن يحسن التحضير لها بكل عناية.

أشرنا فيما سبق إلى وجود نوعين من الإجتماعات: إجتماعات المعلومات وإجتماعات المناقشة التي غالبا ما يراد منها إتخاذ قرارات. ويتشابه كلا الصنفين في جوانب التحضير والتهيئة، لكن هناك فارق ملموس في جانب إدارة أو قيادة الإجتماع حيث أن إجتماعات الأعمال تحتاج أكثر مهارة وبراعة في إدارة الجلسة وذلك لكون هذا الصنف يعتمد إلى حد كبير على كون الحوار يشمل الجميع وان "الإتصال" بين رئيس الجلسة والحاضرين هو دائما باتجاهين، أكثر بكثير عما هو الواقع في إجتماعات المعلومات. لذلك سنركز في عرضنا ومناقشتنا لجوانب التحضير وجوانب القيادة على صنف إجتماعات الأعمال لكونها أكثر شمولية.

أهداف الإجتماع

ينبغي التحقق من صدق الحاجة لعقد إجتماع عندما تخطر مثل هذه الفكرة على البال. وهل يمكن الإستعاضة عن عقد إجتماع بواسطة أساليب الإتصال الأخرى. فأن كانت هناك حاجة حقيقية وواضحة حقا لمثل ذلك، فلا بأس من أن نستدعي الأشخاص المعنيين لحضورالإجتماع.

ان تحديد هدف/أهداف ألإجتماع مسألة ضرورية تنعكس عل أغلب الخطوات التحضيرية الأخرى كما تنعكس على إدارة ومسار المناقشات لاحقا. إن وضوح الهدف من الإجتماع يسمح للمشاركين فيه التهيئة المسبقة له، كما يساعدهم على توجيه مناقشاتهم نحو لب الموضوع أثناء سير الإجتماع. وبالرغم من الأهمية القصوى لتحديد الهدف، أشارت نتائج البحث الميداني إلى أن ربع الذين شملهم البحث الميداني صرحوا بأنهم يطلعون على هدف الإجتماع (أحيانا) قبل انعقاده. وبتعبير آخر، أنهم لا يطلعون على الهدف من الإجتماع أحيانا أخرى.

أعمل على التأكد من وضوح أهداف الإجتماع، كما ويفضل إستشارة المعنيين بالإجتماع من الذين يفترض مشاركتهم فيه أو بعض المستشارين في تحديد أهداف الإجتماع. ولابد من التنبيه إلى ضرورة حصر قائمة الأهداف بهدف واحد أو بضعة أهداف ,وإلا تشتت اهتمامات المشاركين على مواضيع شتى تحول دون التركيز على "الأهم". لا تدخل الإجتماع إلا بعد ان تتأكد من وضوح نقطة التركيز التي يجب أن تحظى بالإهتمام. وإذا وجدنا أنفسنا معرضين إلى حالة ضغوط ناجمة عن تعدد الأهداف فلا بأس من تخصيص وقت لإجتماع آخر مستقل لمناقشة المواضيع الأخرى ان دعت الحاجة.

توجيه الدعوة إلى الإجتماع

يعتمد تحديد هوية الأشخاص الذين توجه لهم الدعوة كأسماء ومناصب على هدف الإجتماع، أي الغايات المرجوة من عقد الإجتماع. بالرغم انه يبدو من المنطقي أن توجه الدعوة لأشخاص لهم علاقة بموضوع وهدف الإجتماع، إلا انه في الممارسة العملية قد نجد في بعض الإجتماعات حضورأشخاص ليست لهم علاقة بموضوع وهدف الإجتماع، كما قد يغيب (أو'يغيب) بعض الأشخاص الأساسيين من دون تبرير مقبول.

إن غياب الأشخاص المختصين في موضوع الإجتماع عن المناقشة يقلل كثيرا من أهمية الإجتماع وفرص نجاحه خصوصا إذا أستذكرنا بان "المناقشات" هي المنهجية الصحيحة لبلورة وإنضاج الأراء، لكن شريطة مشاركة المختصين فيها. لهذا يمكن القول انه يمكن تقسيم الأشخاص الذين توجه لهم الدعوة لحضور الإجتماع إلى فئتين، فئة يجب حضورها وفئة يفضل حضورها. ان حضور أشخاص الفئة الأولى مسألة حيوية لنجاح الإجتماع، كما أن تعذر حضور بعضهم أو أحدهم قد يستلزم تأجيل الإجتماع إلى وقت آخر مناسب. أما أشخاص الفئة الثانية فأن حضورهم للإجتماع مفضل، إلا أن غيابهم عنه لا يفرض علينا تأجيل الإنعقاد إلى موعد لاحق. وبالرجوع إلى نتائج البحث الميداني يتبين أن ربع عينة البحث ترى ان بعض الإجتماعات تعقد أحيانا من دون حضور أشخاص مهمين لهم علاقة بموضوع الإجتماع، في حين صرح 4% من عينة البحث بأن عدم دعوة المعنيين بمادة الإجتماع هو السياق المعمول به في منشأتهم.

وبالمقابل نجد انه ليس من الحكمة دعوة أشخاص لا علاقة لهم بموضوع الإجتماع. فهؤلاء الأشخاص ليس بمقدورهم أن يقدموا شيئا يخدم المناقشة وتطوير الأفكار، بل على العكس إن مساهماتهم النقاشية قد تأخذ من وقت الأعضاء الأساسيين وتقلل من فرص كلامهم، أما إذا آثروا السكوت أثناء المناقشات فانهم قد يتعرضون للضجر والإحباط.

وضع جدول الأعمال

بعد تحديد هدف الإجتماع يصار إلى تحديد جدول الأعمال ويقصد به الفقرات الأساسية التي يناقشها المجتمعون، والتي من المفترض أن تصب في هدف الإجتماع. كما أن كل فقرة من الفقرات الأساسية قد تحتوي على مجموعة من النقاط الفرعية ذات العلاقة. وهنا أيضا يحبذ إستشارة بعض المساعدين عن الفقرات التي يمكن أن تدرج في جدول الأعمال مع مراعاة علاقتها وترابطها بهدف الإجتماع.

لغرض تحديد جدول الأعمال تتوفر لمديرالإجتماع الخيارات الآتية:

- **يقوم مديرالإجتماع بتحديد جدول الأعمال بنفسه.**
- **يطلب مديرالإجتماع من المدعوين إقتراح الفقرات التي يرتأون مناقشتها.**

- إعتماد جدول الأعمال المقترح عند إختتام الإجتماع السابق.
- إعداد جدول أعمال من قبل المشاركين عند بدء الإجتماع واعتبار ذلك بمثابة الفقـرة الأولى من جدول الأعمال.

لاشك ان لكل بديل من البدائل أعلاه نقاط ضعفه. وقـد يكـون الخيـار الأمثـل هـو الجمع بين البدائل الـثلاث الأولى، فتتـوفر لمـديرالإجتماع عندئـذ فرصـة معرفـة الجـدول المقترح للأعمال كما تم تصوره عند إختتام آخر إجتماع، وكذلك الإستنارة بآراء المشـاركين من خلال الاطلاع عـلى مقترحـاتهم محققـا بـنفس الوقـت مشـاركتهم في صـياغة جـدول الأعمال. أما البديل الرابع فهو بديل يحمل في ثناياه الإرتجال وعدم التحضير إلا انـه قـد يكون ملائما للحالات الاستثنائية.

عنـد تحديـد فقـرات جـدول الأعـمال، تحقـق مـن أن كـل فقـرة لهـا علاقـة بهـدف الإجتماع. ويفضل إدراج عمود في جدول الأعـمال، بجانـب الفقـرات، يبـين العمـل الـذي يتوخاه المجتمعون تجاه هذه الفقرة مثـل: إتخـاذ قـرار، إناطـة مهمـة بشـخص، أختيـار عرض مـا . . . الـخ، حيـث ان ذلـك يسـاعد عـلى تهيئـة أذهـان المـدعوين تجـاه العمـل المطلوب.

يجب أن يراعى في تحديد هدف الإجتماع وجـدول أعمالـه أن يكونـا مناسـبين لمـدة الوقت المخصص للإجتماع، فقد تكون الفقرات من العدد والثقل التي لا يمكـن تغطيتهـا ضمن الوقت المخصص وهذا ما نتطرق إليه في فقرة قادمة.

بعد اعداد جدول الأعمال، يراعى ارساله مع دعوة الإجتماع إلى كافة المدعويين قبـل فترة مناسبة، وهذا يعتمد على حجم التحضيرات المطلوب تهيئتها ما بين تسـلم الـدعوة وإنعقاد الإجتماع. ومن الطبيعي أن تتضمن الدعوة زمان ومكـان الإجـتماع. وفي الواقـع العملي يبدو أن بعض المشاركين لا يستلمون جدول الأعـمال مسـبقا كـما بينـت نتـائج البحث الميداني، فقد صرح 50% من أفراد العينة بتسلمهم المسـبق لجـدول الأعـمال، في حين توزع النصف الآخر بين النافي بشكل مطلق (18%) لتسلم جدول الأعمال وبين مـن يقول بذلك أحيانا (32%).

زمان الإجتمـاع

ينظر إلى زمان الإجتماع من زاويتين : الميعـاد والمـدة، ولكلاهـما دورمهـم في إنجـاح الإجتماع.

أما فيما يتعلق بالميعاد، تجنب أن يكون موعد الإجتماع في:

- **بداية الدوام، فقد يكون بعـض المـدعويين عرضـة للتـأخير، كـما أن بعضـا آخـر قـد يحتاج إلى تصفح بعض الأوليات أو تهيئتها قبل دخوله لغرفة الإجتماع.**
- **قبيل نهاية الدوام، فليس من المستبعد أن تكون غالبية الحضور لا تفضل مثل هـذا الميعاد خشية أن تزحف ساعات إنعقاد الإجتماع إلى ما بعد الدوام مما يعرقل عليه تأدية بعض إلتزامات ضروريـة مثـل نقـل أطفـالهم أو أمـور أخـرى. ان مثـل هـذا التوقيت قد يدفع ببعض أو غالبية المشاركين إلى تجنب المناقشات وأختيـار جانـب الصمت لغرض التعجيل بإنهاء الإجتماع، وهذا يضعف حيوية المناقشات ويقلل من فرص نجاح الإجتماع. ومن النقاط السلبية الأخرى التي تسجل ضـد هـذا التوقيـت هو ان النشاط الطبيعي للأشخاص يبدء بالتدهور مع الإقتراب من السـاعة الأخـيرة للدوام، لذا لا نتوقع منهم مناقشات حيوية في مثل هذا التوقيت.**

وضمن سـياق الفقـرة الأخـيرة نقـول أن الـبعض مـن قـادة الإجتماعـات أو المـدراء يستثمرون هذا التعب الذي يصيب المجتمعين في مجالس لـلإدارة أو اللجـان فيحشرـون الفقرات الى تهمهم إلى آخـر قائمـة فقـرات جـدول الأعـمال، كي تمـرر مـن دون مناقشـة، فالكل تعبان.

- **العطل الرسمية أو خارج أوقات الدوام ما لم تكن هناك حالة أستثنائية.**

أما فيما يتعلق بمدة الإجتماع، ينبغي ان يراعي الآتي:

- **يفضـل الإشـعار في دعـوة الإجـتماع عـن الوقـت الـذي مـن المتوقـع ان يسـتغرقه الإجتماع لتمكين المشاركين من برمجة أعمالهم الأخرى.**
- **ان تطلبت طبيعة الإجتماع المضي ـ باللقـاء لفـترة غـير قصـيرة، يفضـل عندئـذ أخـذ استراحة لبعض الوقت.**

لا ينصح بعقد إجتماعات طويلة جدا لما يمكن ان تسببه من إنهاك للحاضرين يتعذر فيه تحقيق مناقشة حيوية وفعالة تحقق الهدف المنشود. وإن برزت حاجة حقيقية للأستمرار في الإجتماع، يمكن النظر ببديل عقد إجتماع تكميلي في وقت قريب.

مكان الإجتماع

لابد للداعي للإجتماع أوالسكرتارية من التفكيرالمسبق بالمكان الذي سيعقد فيه الإجتماع. فبالرغم من ان أهمية هذا الموضوع هي من الوضوح والجدية نجد ان البعض لا يوليها الأهمية المناسبة، بل أن البعض قد يهملها أهمالا كاملا كما حدث في احدى المرات التي جابهت المؤلف في منتصف التسعينات من القرن السابق عندما توجه مع فريق تدريبي مرافق له من بغداد إلى إحدى الجامعات العراقية الكائنة في مركز احدى المحافظات لتنفيذ دورة تدريبية في مبنى الجامعة ليشارك فيها عدد من رؤوساء الأقسام وبعض التدريسيين. وكان هناك تنسيق دائم مسبق بين الفريق التدريبي الزائر وبين منسق (ممثل) إدارة الجامعة بشأن مستلزمات تنفيذ الدورة التدريبية التي منها تهيئة قاعة مناسبة من قبل إدارة الجامعة لتنفيذ الدورة المعنية. فوجيء فريق التدريب تماما عند دخوله قاعة التدريب المخصصة، حيث لم تكن القاعة مهيئة إطلاقا فالمناضد مرصوفة بعضها فوق بعض في أحد أركان القاعة وتعلوها طبقة سميكة من الغبار المتراكم. والمفارقة التي تستحق الذكر أيضا أن موضوع الدورة المزمع تقديمها في حينه كان (إدارة الإجتماعات).

ينبغي اختيار مكان مناسب لعقد الإجتماع، وعلى وجه التحديد يراعى ما يلي:

- **أن تكون الغرفة أو القاعة مناسبة للعدد المتوقع حضوره. ومن الممارسة العملية والمشاهدات، يشعر المرء بعدم الراحة عندما يكون الجلوس في قاعة كبيرة نسبيا في حين أن عدد المجتمعين صغير جدا. كما ينتاب المرء شعور بعدم الأرتياح أيضا ، لكن نوع آخر ، عند الجلوس في غرفة مكتظة من الحضور.**
- **التكييف المناسب من تدفئة أو تبريد.**

- إختيار طريقة مناسبة للجلوس تتلائم مع طبيعة الإجتماع. فطريقة الجلوس المناسبة لإجتماعات المعلومات هي التصميم الذي يساعد الحضور على (تلقي) المعلومات والذي غالبا ما يكون على شكل صفوف. أما إجتماعات الأعمال فان التصميم المناسب هو الذي يسمح بتحقيق أعلى قدر معقول من المشاركة في المناقشات وهذا يتطلب ان يواجه المجتمعون بعضهم لبعض.
- ان تكون طريقة الجلوس مناسبة لعدد المشاركين، فان كان العدد صغيرا (3-5 أشخاص) فطاولة صغيرة يمكن أن تفي بالغرض. أما اذا كان العدد كبيرا فيفضل أن يكون اللقاء حول طاولة مستطيلة أو بيضوية الشكل. أما اذا كان العدد كبيرا جدا كما هو الحال في إجتماعات الهيئات العامة للشركات المساهمة فان الجلوس المناسب ان يكون بصفوف من المقاعد يفضل ان تكون هلالية الشكل. أما مدير أو هيئة إدارة الإجتماع فيفضل أن تكون جالسة على منصة مرئية من كل الحضور.
- توفر المستلزمات الداعمة للإجتماع مثل السبورة وجهاز عرض الشرائح او شاشة وفديو أوحاسبة ألكترونية مع بعض القرطاسية، وحسب متطلبات كل إجتماع. والتأكد من وجود توصيلات كهربائية مناسبة لتشغيل هذه الإجهزة.
- يراعى توفر دورات مياه قرب القاعة خصوصا في الإجتماعات المتوقع أن تدوم لعدة ساعات وكذلك الإجتماعات التي يشارك فيها عدد كبير من الأشخاص.
- امكانية تقديم الأطعمة والمشروبات للحضور إن كان ذلك مخططا له. يجب مراعة توفر حيز مكاني لتقديم هذه الخدمة خلال فترة الاستراحة أو خلال فترة تعقب الإجتماع مباشرة.

تحديد سكرتير للإجتماع

إن تسمية أحد الأشخاص للقيام بأعمال السكرتارية هي من المسائل التي يجب حسمها مبكرا لتقديم المساعدة لمديرالإجتماع. فللسكرتير دور هام وساند للمدير قبل الإجتماع ، وأثناءه، وبعده. وسنتناول دور السكرتير في كل

مرحلة من هذه المراحل الثلاثة من إدارة الإجتماع في صفحات قادمة لاحقا.

تهيئة المراجع والأوليات

ان لكل موضوع في جدول الأعمال بعض المراجع والأوليات التي يجب الإطلاع عليها ودراستها من قبل المجتمعين سلفا، كما ينبغي توفرها أثناء الإجتماع عندما تجري مناقشة الموضوع المعني. لذا يجب أن يعمل مديرالإجتماع على تهيئة هذه المراجع والأوليات مستعينا في ذلك بالسكرتير والأعضاء . كما أن بعض هذه المراجع قد يحتاج إلى تصويرها بنسخ كافية لكل الأعضاء.

التبليغ عن تأجيل الإجتماع

تستجد أحيانا بعض الظروف التي تستدعي تأجيل أو إلغاء الإجتماع المزمع عقده، وهذا الموقف يقتضي من مديرالإجتماع متابعة السكرتير لتبليغ كافة المدعويين بالتأجيل أو الإلغاء. وقد تبين من نتائج البحث الميداني وجود حالات (32%) قد يبلغ أو لا يبلغ فيها بعض المدعويين بالتأجيل، في حين جزم آخرون (18%) بعدم التبليغ اطلاقا. وبإمكان القاريء أن يتصور حجم المضايقة التي يمكن أن يتعرض لها الفرد في مجابهة مثل هذا الموقف، خصوصا ان كان حضور الإجتماع يتطلب الإنتقال إلى الجانب الآخر من المدينة أو السفر إلى مدينة أخرى ليكتشف حينها تأجيل الإجتماع وانه لم يبلغ.

خلاصة

مفردات التحضير للإجتماع

تحديد الهدف
توجيه الدعوة للمعنيين
وضع جدول الأعمال
تحديد الزمان
تحديد المكان
تسمية سكرتير
تهيئة المراجع
التبليغ عن أي تأجيل

قيـادة الإجتمـاع

لا مبالغة ان قلنا ان نجاح الإجتماع يعتمد بالدرجـة الأساسـية عـلى الشـخص الـذي يترأسه، حيث أن لسلوكياته ونمط إ دارته للإجتماع أثر بالغ عـلى خلـق شـعور إيجـابي أو سلبي لدى الحضور، وهذا هو العامل الرئيسي في تحقيق تفاعل بـين المجتمعـين وإيجـاد جو مناسب للمناقشة الحيوية وإنضاج القرارات، أو على العكس من ذلك يتحقـق لـدى الحضور الرغبة في الإنطواء وعدم الإكتراث لمـا يجـري لشـعورهم بغيـاب الجـو المناسـب للكلام حسب رؤياهم.

يتمتع بعض المدراء بملكة جيدة لإدارة الإجتماعات وتحقيق رضا عال لدى المشاركين فيها مما يمكنهم على تحقيق الهدف الموضوع للإجتماع. إن هذا الصنف من المدراء حين يديرون/ يترأسون إجتماعا فأنهم في الواقع يرتقون إلى مستوى (القيــادة) الحقـة بمـا في ذلك من معاني القدرة على إقناع الآخرين بدوره وقدراتـه مـن جهـة، وجعـل الحـاضرين يشعرون برضا وأرتيـاح فـيما يتعلـق بـأجواء الجلسـة مـن جهـة ثانيـة، وتحقيـق هـدف الإجتماع ثالثا. فليس كل مدير دائرة أو رئيس يتسم بـروح القيـادة بمعنـى القـدرة عـلى إقناع العاملين بالأهداف الموضوعة وشحذ هممهم على إتباعه لتحقيقها.

ومن تحليل سلوكيات المتميـزين في إدارة الإجتماعـات، وكـذلك تحليـل السـلوكيات المغايرة وما يترتب عليها من أسباب الشكوى والتـذمر لـدى الأشـخاص المشـاركين فيهـا، يمكن القول أن الأخذ بالإرشـادات الـواردة في السـطورالتالية يسـاعد في تطـوير مهـارات إدارة الإجتماع لدى الكثير من المدراء:

كلمة إستهلالية عند بدء الإجتماع

ينبغي بالشخص الذي يدير الإجتماع أن يبدأ بكلمة استهلالية عنـد بدايـة الجلسـة. ولا مبالغة إذا قلنا إن الكلمات الأولى التي تصـدر عـن مـدير الإجـتماع لهـا أثـر بـالغ في تحديد سلوك المجتمعين تجاه ما يجري، فما يقال في هذه الكلمة قد يؤثر عليهم إيجابيا ويتفاعلون مع مواد الإجتماع، وما قد يقال قد يؤثر سلبا عليهم وينكفأون على إنفسـهم بعيدا عن ما يجري. ان أهم مـا ينبغـي ان تتضـمنه الكلمـة الأسـتهلالية هـي الفقـرات الآتية:

الترحيب بالحضور

وخصوصا بالمشاركين الجدد. وفي بعض الحالات قد يشارك في الإجتماع أشخاص من خارج المنشأة / الدائرة يمثلون تلك الجهات، وهذا يستدعي تحقيق التعارف بين كافة الحضور بتقديم الأشخاص الجدد لمنتسبي المنشأة / الدائرة، وبالعكس تعريف الأعضاء الجدد بأسماء ووظائف المنتسبين من المنشأة المضيفة. ان تحقيق التعارف بين الجالسين يبين ضمنا علاقة كل فرد بموضوع الإجتماع.

- تحديد الهدف من الإجتماع

إن تحديد هدف أو أهداف الإجتماع تساعد على تحقيق الوضوح لدى كافة المجتمعين بالنتائج التي يتوخى تحقيقها في نهاية الإجتماع، وبالتالي تساعد على حصر المناقشات فقط بالأمور ذات العلاقة بالأهداف الموضوع. فليس غريبا أن تتشعب المناقشات وتنزلق في مسارات بعيدة، إلا أن تحديد الهدف يساعد مديرالإجتماع أو أي من الحضور بتذكير الجالسين بأن المناقشات أصبحت لا تصب في الهدف الموضوع.

- استعراض جدول الأعمال

ينبغي قراءة جدول الأعمال المقرر للإجتماع حيث أن ذلك يحقق عددا من الفوئد,هي:

- **إعطاء فرصة أخيرة لإجراء تعديل ضروري وموضوعي على جدول الأعمال إن وجد الحاضرون لذلك ضرورة.**
- **يساعد على تحقيق التسلسل في تناول فقرات جدول الأعمال وعدم القفز في المناقشات من موضوع إلى آخر بشكل لا موضوعي. ان حالة القفز من موضوع لآخر تشكل آفة كبيرة في بعض الإجتماعات فقد تبين أن أكثر من ربع (27%) من الذين يشاركون في الإجتماعات يؤكدون وجود هذه الحالة السلبية، في حين أشار آخرون (32%) ان هذه الحالة تحدث لديهم أحيانا.**
- **الحد من الخروج في المناقشات إلى مواضيع هي غير مدرجة في جدول الأعمال.**

- تدوين المحضر

تكليف أحد الأشخاص بكتابة محضر الإجتماع إن لم يكن هناك سكرتيرا، ويتضمن ذلك تسجيل المقترحات والأراء التي تطرح، والقرارات التي تتخذ.

عرض المشاكل بحيادية

ينبغي تناول فقرات جدول الأعمال بتتابع، الواحدة تلو الأخرى كما أسلفنا أعلاه. وهنا يجب أن يحرص مدير الإجتماع على أن يراعي عند عرض كل مشكلة عدم الإفصاح عن رأيه بالمشكلة بشكل مبكر، فهذا من شأنه التأثير على كل أو بعض المجتمعين في إبداء آرائهم إن كانت مغايرة لرأي مدير الإجتماع، أما خيفة أو تزلفا.

وبقدر تعلق الأمر بهذه الفقرة، ينبغي بمدير الإجتماع التذكر دائما بأن الغاية من من هذا اللقاء هو عرض المشكلة وتحليلها وإنضاج قرار مناسب من خلال المناقشة والحوار بين المجتمعين بما يمثلونه من أفكار وخبرات. ان النهج السليم لتحقيق ذلك هو المناقشة الموضوعية للمشكلة قيد البحث، وليس المناقشة التي تقوم على مجاملة رأي المدير أو التخوف من الإختلاف مع رأيه.

فالمدير الذي يتوخى النجاح لإجتماعه يبدأ عند تناول كل بند من بنود الإجتماع بعرض المشكلة، وقد يتكلم عن بعض جوانبها كمدتها ومكان حدوثها وضرورة معالجتها . . . . إلا أنه يجب أن يحجم عن"تحديد الحل المناسب الذي يرتأيه" لهذه المشكلة، بل يطلب من أعضاء الإجتماع إبداء آرائهم بشأن ذلك أولا. وهذا يتيح للأعضاء عرض آرائهم بحرية ومن دون معرفة مسبقة برأي المدير. وبهذه السلوكية يتمكن المدير من تحقيق الموضوعية في المناقشة من خلال توفير الجو المناسب للأعضاء لإبداء آرائهم بحرية ومن دون تأثيرات.

وقد يكون من المفيد التنويه هنا بأن ما تقدم لا يعني أبدا بأن المدير يجب أن لا يفصح عن آراءه في الإجتماع بتاتا، بل ان المقصود هو أن لا يفصح عن رأيه إلا بعد أن يتحدث الجميع بارائهم عن المسألة من أجل ضمان جو الطمأنينة والحيادية في المناقشة. ومن الناحية العملية يتمتع المدير بصفتين أثناء الإجتماع، فهو "مناقش" شأنه في ذلك شأن بقية الحضور في الإجتماع إلا أنه يفضل أن يكون

آخـر المناقشـين، وهـو بـنفس الوقـت "رئـيس" للإجـتماع الـذي يتـولى إدارة وضـبط الجلسة، ولعل من أبرز مهامه كمـديرللإجتماع هـو التنسـيق في فـرص الكـلام والمناقشـة والوقت والمواضيع.

إتاحة فرصة الكلام للموظف الأدنى درجة، قبل الأعلى

وإنسجاما مع مضمون الفقرة السابقة في إتاحة الأجـواء المناسـبة التـي تـوفر حريـة إبداء الرأي من خلال مسك المدير لآراءه وعدم التصريح بهـا إلا بعـد أن يبـدي الجميـع بآرائهم أولا، يفضل أن يتاح الكلام للمشاركين في الإجتماع الذين هم أقل درجـة وظيفيـة من الآخرين (الأعلى درجة) بابداء رأيهم أولا.

قد يبـدو أن هـذا الـرأي مخـالف للعـرف الإجتماعـي الـذي يعتمـد قاعـدة: الكبـار يتكلمون أولا. لكن توخي الموضوعية توجب إتاحة الفرصة "للصغار" بالتحدث أولا. فإذا تكلم المدراء أو رؤساء الأقسام أولا، فقد يجد بعض الموظفين الأدنى درجة إن الأمر عسير عليهم بأن يصرحوا باراء مغايرة لآراء مدرائهم الذين سبقوهم بالكلام خصوصـا إن كـان ذلك المدير هو المسؤول المباشر للموظف المتحدث في الإجتماع. لكن إذا حدث العكـس، بان يسبق الموظف الأدنى مديره أو من هـو أعـلى درجـة منـه فحينهـا لا يجـد الموظـف الأعلى حرج أوخوف من تعلرض رأيه مع رأي مرؤوسه، وبذلك تتحقق درجـة أعـلى مـن الموضـوعية في النقـاش. وأظهـرت الدراسـة الميدانيـة بـأن الممارسـة الفعليـة في إدارة الإجتماعات تجري بأن يستطلع رأي المشاركين الذين هم أعلى درجة وظيفيـا (43%)، في حين نفى (34%) وجود هذه الممارسة، و(23%) أحيانا.

وقد تبين أيضا من نتائج البحـث الميـداني وجـود نسـبة مـن العينـة (18%) تـرى أن مدير الإجتماع يحابي بعض الحضور على بعضهم الآخر في توفير فـرص الكـلام. وهـذا قـد يؤول لأمرين، أولهما، إن الموظفين الأدنى درجة قد يرون إعطاء الأولوية في فـرص الكـلام للموظفين الذين هم أعلى درجة هو نوع من المحاباة. وثـانيهما، ان المـدير فعـلا يحـابي بعض الحاضرين في فرص الكلام مما يثير حفيظة الآخرين.

عدم الإستئثار بالكلام

تنتاب بعض الأشخاص الذين هم في موقع إدارة إجتماع نوازع قوية للإستئثار

بالكلام ليصبح فارس الجلسة بكلماته وصوته بلا منازع، ناسيا أو متناسيا إن الغاية من الإجتماع هو تبادل الأفكار والمقترحات ومناقشتها وليس منبرا خطابيا.

و بعض آخر من مدراء الإجتماعات يبدأ بداية طيبة في هذه الممارسة ويبدو للمراقب للوهلة الأولى كمن يتبع القواعد المثلى في إدارة الإجتماعات، فهو يفتح باب المناقشة، لكن ما أن يبدأ المتحدث الأول حتى يجد نفسه (المتحدث) قد قوطع بعد دقيقة أو نصف دقيقة من قبل المدير بحجة التعليق السريع وليس لشيء آخر، إلا أنه ما أن يبدأ الكلام حتى يبدأ الحاضرون بالتحين لإقتناص فرصة ولو صغيرة للتعليق أو لإبداء الرأي. وإذا ما تفضل المدير عليهم بمنح احدهم فرصة للكلام، فانه سرعان ما يبتر كلامه من قبل أن يفرغ المتحدث ما في جعبته، حتى وإن جاء كلام المتحدث مقتضبا ومختصرا . . . . وهكذا إلى نهاية الإجتماع.

أن شريحة المدراء التي تستأثر بالكلام لها فرصة كبيرة لتحسين نمطها القيادي في إدارة الإجتماع، فإعطاء الفرص الكلام المناسبة للحضورتعني الكثير لكل مشارك، كما تعني أيضا الكثير في مقياس نجاح الإجتماعات. وتضمن البحث الميداني على أكثر من سؤال يميط اللثام عن مدى إستئثار المدير بالكلام، فقد تبين ان 23% من العينة ترى أن المدير يسهب في الكلام، ولو أن 27% منهم تعتقد عكس ذلك. أن نسبة تقارب ربع العينة نسبة لا يمكن غض النظر عن حجمها خصوصا إذا أخذنا بالإعتبار أن 50% من العينة تأرجحت بين الرأيين، فعبرت عن رأيها ببديل (أحيانا). وفي الإجابة عن سؤال: هل يلجأ رئيس الإجتماع إلى مقاطعة المتحدث اذا أختلف معه بالرأي ؟ أكد 29% من العينة وجود هذا السلوك، كما أكد بعض آخر (15%) من ظهور الإنفعال على وجه رئيس الإجتماع إذا خولف بالرأي.

أن ممارسة هذا السلوك السلبي في إدارة الإجتماع دفعت بعض أفراد عينة البحث (24%) إلى الاعتقاد بأن الغاية من الإجتماع ما هو إلا غطاء لتمرير قرارات معدة سلفا وجاهزة من قبل المدير، يمررها بأسم المجتمعين.

إن ظاهرة الرغبة في إحتكار الكلام وإن تركزت على مدراء الإجتماعات إلا أنها لا تقتصر عليهم وحدهم، فهناك من بين المجتمعين من لا ينتبه لنفسه عند

التحدث من أنه أستقطع بحديثه من وقت الآخرين، وأنه أطال وأطنب في الكلام. وإن حدث مثل هذا، فحري بمدير الإجتماع أن يضع حدا لمثل هذا المتحدث الذي يستأثر بالكلام.

فرصة الكلام للمختصين

إن توفير فرصة الكلام يجب ان تكون متاحة لكل المشاركين في الإجتماع، لكن هناك من يجب أن يحظى بأمتياز نسبي في هذا المجال وهو الشخص المختص أو الخبير بالموضوع أوبالمادة التي هي تحت المناقشة، أو أن يكون رئيسا للقسم المعني بالمشكلة. فمثل هؤلاء الأشخاص ينبغي أن يفسح لهم المجال ليبدوا آرائهم .

قد يكون الموضوع المناقش هو من المواضيع العلمية أو الإختصاصية التي يحتاج المرء فيها إلى قدر من العلمية، وتضم جلسة الإجتماع أحد الإختصاصيين أو الخبراء من هذا النوع سواء كان عضوا أو ضيفا على الإجتماع، فلا يعقل أبدا أن تتم مناقشة الموضوع أو حسم القرار من دون الرجوع إلى هذا الإختصاصي، وبالتالي لا يمكن اعتبار إتاحة فرص الكلام له هي من باب محاباة المدير له. بل على العكس، فقد يوجه الإنتقاد للمدير ان لم يتح فرصة كافية للكلام لمثل هذا الشخص.

توفير جو الطمأنينة

إن المساهمة الفعالة في الإجتماع تعني مشاركة كافة الحضور بإبداء الآراء والأفكار بشكل خلاق وكذلك المساهمة في المناقشات بشكل إيجابي. إلا ان توفير فرصة الكلام لهم لا يكفي لوحده لتحقيق مساهمة فعالة، فهم يحتاجون إلى الشعور بالآمان للتعبير عن الذات بصدق. ومن الإجراءات التي يمكن أن تساهم في تحقيق ذلك الآتي:

- التخفيف من حدة الشكليات الرسمية

يفضل التخفيف من الأجواء الرسمية في إجتماعات المنشآت، لكن عدم إلغائها. إن إضفاء روح الزمالة والمودة على أجواء الإجتماع يمكن ان يخفف كثيرا من أجواء التشنج أو التوتر التي قد تكتنف الإجتماعات الرسمية.

- حث الجميع على التحدث

فبعد أن يفسح لمدير الإجتماع فرصة الحديث ويتكلم المبادرون أولا، يمكن لمدير الإجتماع أن يتوجه للآخرين مستفسرا عن آرائهم. ومن الأساليب الأخرى التي يمكن اتباعها في هذا المجال هو فتح فرصة الكلام لإبداء الآراء والمناقشة حسب تسلسل الجلوس. فحين وصول الدور لإي من الجالسين فذلك بمثابة دعوة مباشرة له بالتحدث وان كانت غير ملزمة.

وسجلت نتائج البحث مؤشرا إيجابيا في هذا الجانب، فقد تضمن البحث ثلاثة أسئلة تناولت هذا الموضوع، وكانت الإجابات عليها كالآتي:

ت	الســـؤال	نعم %	أحيانا %	كلا %
16	هل يعطي الرئيس الفرصة لكافة الآعضاء لإبداء آرائهم بحرية؟	56	37	7
17	هل يمتلك رئيس الإجتماع القدرة على الإستماع والإصغاء الجيد لأراء الحاضرين ومقترحاتهم؟	67	27	6
24	هل يسعى رئيس الإجتماع إلى اشراك جميع الحضور (ومنهم الصامتين) بإبداء آرائهم؟	57	32	11

- التذكير بان تباين الآراء قد يكون ظاهرة صحية

تأكيد مدير الإجتماع على حقيقة ان الإختلاف وتباين الآراء هو ظاهرة صحية يمكن ان تحقق للمنشأة فرص للتطور. ولا مانع من أن يكرر المدير من حين وآخر القول بإنه يرحب بالأفكار الجديدة.

- التوقف عن الإجتماع

قد يشعر المدير بوجود حاجة للتوقف عن الإجتماع لبعض الوقت ناجمة عن توتر في جو المناقشات مثلا أو بسبب الحاجة للراحة للمشاركين. ان التوقف بذاته قد يساعد على تبديد الجو المشحون في قاعة الإجتماع، كما ان الأحاديث الجانبية – على طاولة لقهوة أو الشاي - الهادفة إلى تقريب وجهات النظر

يمكن أن تساعد كثيرا في تهيئة أجواء مناسبة من جديد.

تطوير المناقشات وبلورة الآراء

أشرنا سابقا بأن للمدير دور حيوي في إنجاح الإجتماع، فدوره لا يقتصر على دور المنسق وضبط أصول الجلسة بل يمتد إلى ما هو حيوي للوصول إلى النتائج المتوخاة للقاء. وفي هذا الصدد يمكن للمدير الماهر أن يعتمد الأساليب الآتية:

- **الترحيب بالأ فكار الجديدة التي تطرح من دون أن يعني ذلك بالضرورة تبنيها.**
- **إبراز نقاط الإتفاق بين الحاضرين لإدامة وحدة الحاضرين كفريق واحد.**
- **إبراز آراء الأغلبية من دون إهمال لآراء الأقلية.**
- **تلخيص ما تم التوصل إليه. من الطبيعي ان تتشعب المناقشات في جلسة الإجتماع حتى وان بقيت تدور حول الموضوع الرئيسي، وقد يتفق المجتمعون أثناء سير الجلسة على بعض الإجراءات أو الخطوات وربما بعض القرارات، لكن في خضم المناقشات وتشعباتها قد يفقد أحد (أو بعض)الحاضرين التواصل مع ما يجري، أو الربط بين فقرتين أشير إليهما، فيكون من المفيد جدا أن يتوقف مدير الإجتماع بين حين وآخر لتلخيص ما عرض من مناقشات، وما تم بلورته من أفكار، وما أتخذ من قرارات. وبذلك يكون قد سمح للذين انقطعوا عن تسلسل الحوار أن يواكبوا ما يجري من جديد ليساهموا بفاعلية بالمناقشات مرة أخرى. وقبيل اختتام الإجتماع يفترض تلخيص ما إنجز في اللقاء, وسنتناول ذلك في فقرة لاحقة. ومن مراجعة نتائج البحث الميداني يتبين لنا أن نصف أفراد العينة (50%) تؤكد وجود هذه الممارسة الإيجابية في الإجتماعات التي يحضرونها، مقابل (13%) نفوا وجود هذه الممارسة، في حين أشار (37%) من العينة بعبارة (أحيانا) التي تشير إلى عدم وجود نهج ثابت تجاه هذه الممارسة.**

حسم الأمور . . . والتعامل مع التعليقات

عند إدارة الجلسة ينبغي بالمدير ان يتناول فقرات جدول الأعمال بشكل متتالي ويدير المناقشات ويستمع للآراء والتعليقات، لكن ينبغي به أن يراعي الآتي:

- حسم الأمور

عند مناقشة كل بند أو فقرة من محضر الإجتماع، وعدم تركها معلقة غير مكتملة، فليس هناك ما هو أسوأ من إجتماع ينفض ومعظم فقراته غير محسومة. ونتائج البحث الميداني وإن كانت إيجابية تجاه هذه الفقرة (53% نعم مقابل 3% كلا)، إلا أن الإجابة بأحيانا كانت (44%) مما يعني وجود شريحة واسعة من الذين يقودون الإجتماعات ممن هم بحاجة لتطوير قابليتهم في مسألة حسم الأمور.

- رعاية التعليقات المهمة

قد تطرح في الإجتماع بعض الآرء أو التعليقات ذات القيمة الحيوية لجوهر الإجتماع إلا أنها قد تكون خارج نطاق البند الذي هو تحت المناقشة. ولغرض ضمان عدم تشعب المناقشات، أجل مناقشة هذا الرأي الحيوي، لكن أرجع له وأربطه في المكان المناسب أثناء الإجتماع. إن التمسك بفقرات جدول الأعمال شيء ممتاز وضروري، لكن تحقيق أهداف الإجتماع أهم من التمسك الجامد ببنود الإجتماع.

- تعليقات أقل أهمية

كما قد تطرح أيضا بعض التعليقات التي تتضمن آراء جيدة لكنها تخرج عن نطاق هدف الإجتماع. رحب بذلك مع التوضيح بإمكانية مناقشتها في إجتماع لاحق، وأعمل على تنفيذ ذلك حقا. من الصعب ان تهمل تعليقات أو آراء يطرحها الحاضرون وهم يشعرون بأهميتها فان ذلك يجعلهم يحجمون عن إبداء آرائهم في المرات القادمة.

تحقيق الإنضباط في الجلسة

ان سير جلسة الإجتماع بشكل منظم وسلس يستدعي وجود نظام عمل للجلسة ينظم كيفية تناول فقرات الإجتماع (جدول الأعمال) وضوابط لإجراء الحوار والمناقشات بين الحاضرين. ان وجود جدول الأعمال يحسم كيفية أو تسلسل مناقشة فقرات الجدول. أما ضوابط إدارة الحوار والمناقشات فهي مهمة تقع بالدرجة الأولى على عاتق مدير الإجتماع ، ويساعده في تحقيق ذلك أعضاء الإجتماع الذي يفترض تعاونهم في هذا المجال. ومن أهم ضوابط المناقشات الآتي:

- بدء الإجتماع في الميعاد المحدد

إحرص على بدء الإجتماع في الوقت المحدد له، وقد يصل بعض المدعويين متأخرين عن الموعد المحدد إلا أنه رغم ذلك يفضل المباشرة من دون إنتظارهم. وقد تجد نفسك مظطرا للإنتظار إن كان وجود أحد الأشخاص مهم جدا، لكن أعمل على زرع وتنمية روح إحترام المواعيد لدى منتسبي المنشأة.

- الكلام من خلال مدير الجلسة

ان هذه القاعدة هي من المسلمات الأساسية التي لا يجوز التهاون بها إطلاقا، فإن أنفرطت هذه القاعدة تعم الفوضى. فلا كلام إلا بإستئذان مدير الإجتماع. وتبين نتائج البحث الميداني

ت	السـؤال	نعم %	أحيانا %	كلا %
12	هل تجري المناقشات بين الحضور من خلال رئيس الإجتماع؟	56	33	11
13	لا يكترث رئيس الإجتماع بالمحادثات الجانبية التي تجري بين الحاضرين؟	16	36	48
14	هل يفقد رئيس الإجتماع السيطرة على قيادة الإجتماع ؟	13	31	56

مؤشرات إيجابية عن هذا الجانب، إلا أنه تبقى هناك مساحة واسعة لتحسين الأداء كا يتبين من إجابات المدرجة في الجدول.

- عدم الخروج عن إطار الإجتماع

عند الحاجة، بإمكان المدير التذكير بفقرات جدول الأعمال كي يضمن استمرار المناقشات ضمن مسارها الصحيح.لا محادثات جانبية

كي يسود النظام جو الإجتماع يجب الحد من المناقشات الجانبية بين الحاضرين، وعلى المديرتجنب الدخول في محادثات جانبية أيضا. ويبدو ان هناك حاجة واسعة نسبيا للحد من المحادثات الجانبية في الإجتماعات:

13	لا يكترث رئيس الإجتماع بالمحادثات الجانبية التي تجري بين الحاضرين؟	16	36	48

- عدم مقاطعة المتحدث

دع المتكلم يكمل حديثه وفكرته إلى النهاية موفرا له الأجواء المناسبة لذلك. لا يقاطع المتحدث إلا إذا انتقل بحديثه إلى موضوع آخر أو أطنب في الكلام بشيء من الإفراط .

19	هل يلجأ رئيس الإجتماع إلى مقاطعة المتحدث عند خروجه عن الموضوع أو هدف الإجتماع؟	47	40	12
20	هل يلجأ رئيس الإجتماع إلى مقاطعة المتحدث اذا أختلف معه بالرأي ؟	29	40	31

- وضع حد سريع للمجادلات الشخصية

في مثل هذه الحالات على المدير أن يسترجع زمام قيادة الإجتماع بالكامل من خلال طرح تعليق، أو إيجاز عن ما تحقق، أو طرح إستنتاج، أو نقل فرصة الكلام لشخص آخر.

- عدم الإستهزاء بالأفكار المطروحة

الحرص الكامل على عدم الإستخفاف بالأراء التي تطرح فمن شأن ذلك التقليل من المساهمة في طرح مقترحات جديدة أو المشاركة في المناقشات.

- التفرغ الكامل للإجتماع

ويعني هذا عدم السماح بالمقاطعات الخارجية كالضيوف والهاتف. يجد بعض المدراء حرج كبير من الزيارات المفاجئة من بعض الأقارب والأصدقاء، وكذلك يجدون حرجا كبيرا في إعتذار السكرتيرة على المتصلين هاتفيا. إن نجاح الإجتماع يتطلب أجواء من التفرغ الكامل طيلة إنعقاد الجلسة.

استخدام الوسائل المساعدة

من العوامل التي تساعد على تساعد على نجاح الإجتماع إستخدام وسائل الإيضاح في المكان المناسب عند الحاجة إليها، مثل عرض فلم توضيحي أو عرض مخططات أو بيانات على الحاسبة الإلكترونية . ان استخدام هذه الوسائل

يجب ألا يكون مرتجلا وعفويا، فقد يتسبب ذلك في خلق حالة من الإنتظار والإرباك، بل يمكن التخطيط لإستعمالها قبل الدخول إلى غرفة الإجتماعات فيجيء استخدامها سلسا ومريحا ومؤثرا.

تنشيط حيوية المشاركين

إذا لمس المدير وجود بعض من الفتور الذي بدء يسود جوالمناقشات، يتوجب عليه حينئذ تنشيط حيوية المشاركين في الإجتماع كاللجوء إلى طرح عدد من الأسئلة القصيرة التي تخص موضوع المناقشة، فإن ذلك قد يشحذ الأذهان وخلق الأفكار وترتفع معها وتيرة المناقشات الجادة، وذلك من مستلزمات الإجتماع الناجح.

إختتام الإجتماع

عند الوصول إلى نهاية الإجتماع يعمل المديرعلى:

- **استعراض ما جرى بالإجتماع بشكل ملخص، ذاكرا كل الفقرات التي تم تداولها، وأهم الطروحات بشأنها.**
- **التركيز على ما تم التوصل إليه من قرارات.**
- **الأعمال المطلوب تنفيذها، على ضوء القرارات التي تم الوصل إليها، والأشخاص المكلفين بتنفيذها.**
- **تحديد موعد إجتماع لاحق لغرض متابعة تنقيذ القرارات إن أرتأى المدير ذلك.**
- **التوجه بالشكر الصادق للحضور.**

خلاصة

مفردات قيادة الإجتماع

كلمة إستهلالية عند بدء الإجتماع
عرض المشاكل بحيادية
إتاحة فرصة الكلام للموظف الأدنى درجة قبل الأعلى
عدم الإستئثار بالكلام
فرصة الكلام للمختص
توفير جو الطمأنينة
تطوير المناقشات
حسم الأمور. .والتعامل مع التعليقات
تحقيق الإنضباط في الجلسة
تنشيط حيوية المشاركين
كلمـة ختاميـة

المدير . . . وأنماط المشاركين

يحتـاج المـدير ان يتعامـل خـلال الإجـتماع مـع شخصـيات مختلفـة لكـل منهـا طبائعهـا وسلوكيتها. ومن هذه الأنماط التي يواجهها مدير الإجتماع، الآتي:

• الثرثـار

يتميز هذا النوع بكثرة تعليقاته المتكررة وغير الهادفة والطويلة، فهو يكاد ان يعلـق عـلى كل شيء يقال سواء من المدير أو المشاركين. وبعد فـترة وجيـزة مـن بـدء الإجـتماع سرعـان مـا يشخص هذا النوع من بقية الحضور ويبدأ أستيائهم منه. إن ترك هـذا المشـارك عـلى مـا هـو عليه، يمكن ان يخلق مزيدا من الاستياء لدى الآخرين كما يسبب مزيـدا مـن إضـاعة الوقـت. هذا النوع من المشاركين تجب معالجته من قبل مدير الإجتماع:

- **تجنب الأتصال النظري به قدر الإمكان.**
- **إن أطال في الكلام، لا بأس من مقاطعته بحجة "دعنـا نسـمع وجهـة نظـر الآخـرين حول هذا الموضوع".**

- o بادر إلى إشراك الآخرين بالحديث كتوجيه سؤال مباشر إلى أحد الحضور.
- o حاول أن لا تفقده، فقد يكون عونا لك وللإجتماع إن كـان ملـما بجوانـب الموضـوع المناقش.

- الساكـت

قد يواجه المدير نوعا من المشاركين الذين يغلب عليهم السكوت أثناء اللقاء وقـد لا ينطقون أبدا. يعتبر هذا السلوك سلبيا لإن مدير الإجتماع يسعى إلى خلق تفاعل مستمر بينه وبين المشاركين، فإن كان كافـة المشـاركين مـن هـذا النـوع يتوقـف الحـوار ويغيـب التفاعل المنشود وضاعت فرصة طرح الآراء ومناقشتها.

إن أسباب "السكوت" كثيرة، منها ما يعبر عن طباع الشخص، ومنهـا مـا يمثـل حالـة من الخجل أو الترقب والمتابعة لما يجري وقسم يمثل حالة انطوائية ، وقسم يخفي عـدم رغبة بالمشاركة في الإجتماع، وقسم يتجنب التعرض للاحـراج. لهـذا يمكـن القـول بوجـود أسباب عديدة وراء السكوت، لهذا لا غرابة ان نرى إن بعض من هؤلاء متابعين جيـدين لكل ما يجري في القاعة ويحرصون على تدوين ملاحظـاهم عـن كـل مـا يقـال. إن الأداء الجيد لمدير الإجتماع كفيل بكسب جميع أو أغلب هذه الشريحة من الأعضاء:

- o حافظ على ادامة الأتصال البصري بهذا النـوع مـن المشـاركين خصوصـا عنـد توجيـه سؤال أو دعوة للتعليق.
- o توجيه الكلام المباشر له عندما تسـنح الفرصـة للأستفسـار مـثلاعن تجربتـه أو رأيـه بصدد الموضوع قيد المناقشة، لكن لا تتعجله.
- o الإطراء – من دون مبالغة - على تعليقه إن تكلم.
- o إشعار الجميع بتوفر جـو آمـن في الإجـتماع يسـمح بطـرح الآراء مـن دون سـخرية الآخرين.
- o إشعره بانك بحاجة إليه لنجاح الإجتماع .

- الذي يهمس بإذن جاره

ويقصد به ذلك الشخص الذي يتحدث إلى جاره همسا، لكن بتكرار واضح يخلو مـن الذوق والاحترام للجلسة، وهذه الحالة هي نوع آخر من أنواع الثرثرة.

وتكرر هذا الهمس بين الأثنين يخلق مضايقة للجميع وبشكل خاص للذين يجلسون في الجوار. ولما كانت هذه الحالة تتسم بظاهرة التكرار وليست مجرد حالة عابرة فإنها تستدعي من المدير التدخل لوضع حد لها:

- o **على المدير أن يرمق الأثنين بنظراته المتكررة لخلق الاحساس والاحراج لديهما.**
- o **مخطابتهما أثناء التهامس وإبداء الأستعداد لهما لتوضيح ما هو غير واضح لأي منهما بما يفيد كافة المشاركين في الإجتماع.**
- o **إذا أستمرت هذه الحالة بالرغم من معالجتها بالأسلوبين أعلاه، يفضل الأنفراد بالشخص الذي يبدر منه التهامس ومحادثته بلباقة للكف عن ذلك.**

• المنتقـد

نرى هذا النوع من الأفراد منتقصا ومنتقدا لكل ما يقدم من آراء وحلول في الإجتماع ، ويتسم نقده بالاموضوعية:

- o **حاول إن تضعه على المحك من خلال توجيه بعض الأسئلة إليه مثل (كيف يجب أن يعامل الأمر برأيك ؟). هذا الأسلوب قد يرضي غروره من ناحية، وتضعه على المحك من ناحية أخرى.**
- o **إن أستطاع تقديم رأي مفيد، إشكره.**
- o **إن لم يكن لديه ما يقدمه غير النقد، وضح له بشكل حازم بإنه مطالب بتقديم بديل ملموس للمناقشة.**
- o **أحتفظ بهدؤك معه.**

• المتحـاذق

يحاول هذا النوع من الأشخاص أن يثبت لكافة المجتمعين أنه أكثر قدرات وأكثر علما من الآخرين، ولإثبات ذلك قد يستعمل في حديثه بعض الألفاظ الطنانة، أو تجسيم خبرته وتجربته، وقد ينجح في فرض بعض الهالة على شخصه التي تجعل بعض المشاركين مترددا في إبداء الرأي أو الإختلاف معه. يجب التصدي له:

- o **لا تدعه يرهب الآخرين بتحاذقه. أكد على الترحيب بكافة الآراء**

- والمقترحات وإن كانت تبدو بسيطة، فكثير من الأفكار البسيطة تحولت إلى وجود كبير عملاق.
- إن قدم رأيا أو مقترحا، إسأله عن الأسباب والمبررات التي تجعله يتبنى ذلك.
- إشرك الآخرين في تفنيد ما يقوله إن كان غير موضوعيا.

• الكثير السؤال

من الشخصيات التي يمكن أن يواجهها مدير الإجتماع هو المشارك الكثير السؤال، الذي يسأل عن الصغيرة والكبيرة على طول وقت الجلسة بشكل ممجوج. وقد يستهدف هذا الشخص بهذه

التساؤلات مدير الإجتماع محاولا التسبب في إحراجه. لغرض التصدي له، يمكن للمدير:

- **إحالة سؤاله إلى مجموعة الحاضرين .**
- **الطلب منه إبداء رأيه بالسؤال الذي طرحه.**
- **تجاهل بعض اسئلته إن أقتضى الأمر.**

• الإيجابي

وهو الشخص الذي يحضر الإجتماع بنية صادقة ومتهيأ لمناقشة فقرات جدول الأعمال. عند بدء الإجتماع تراه متابعا ويساهم بشكل بناء في المناقشات. أمثاله يمكن أن يكونوا خير عون في رفد الإجتماع بالمقترحات والمناقشات، كما يمكن أي يساهموا بشكل فاعل في التصدي للسلوكيات الصعبة لبعض المشاركين.

• أنماط أخرى

قد يواجه مدير الإجتماع نماذج وأنماط أخرى من الشخصيات أثناء إنعقاد الجلسة. ويقتضي دور المدير أن يضع النجاح لتحقيق هدف الإجتماع نصب عينيه دائما، وله في ذلك الإستعانة بلباقته الشخصية أوالإستعانة بالشخصيات الإيجابية الحاضرة .

دور السكرتير في الإجتماع

تبرز الحاجة لوجود سكرتير/ سكرتيرة من حاجة مدير الإجتماع إلى من يخفف عنه بعض الجواب التحضيرية وعمليات المتابعة ليكون أكثر إلماما

بالتفاصيل. وتزداد أهمية وجود السكرتير في حالة اللجان الدائمة، أو اللجان التي تحتاج عقد سلسلة من الإجتماعات كي تنجز أعمالها. ففي مثل هذه الحالة تكون هناك حاجة لتواصل هذه الإجتماعات وترابطها باستمرار من

خلال الرجوع إلى المحاضر والقرارت السابقة، وكذلك متابعة تنفيذ تلك القرارات في الإجتماعات اللاحقة.

ويؤدي السكرتير دورا حيويا في هذا المجال، ويجب أن يكون من الأشخاص الذين يتمتعون بالنباهة والقدرة على المتابعة. ويمكن تبويب دوره كالآتي:

عند مرحلة التحضير

- تأمين إيصال دعوات الإجتماع قبل فترة مناسبة إلى الأشخاص المزمع دعوتهم سواء كانوا من داخل المنشأة أوخارجها.
- تأمين مكان (قاعة أو غرفة) مناسب لعقد الإجتماع.
- توزيع جدول الأعمال على المدعويين قبل الإجتماع أو عند المباشرة به وحسبما يرتأيه المدير.
- المساعدة في تحضير الأوليات والبيانات اللازمة للإجتماع، وتوزيعها على المدعويين إلى الإجتماع إن أرتأى المدير ذلك.
- توفير بيانات أو تقارير تقدم عمل عن الإنجازات المتحققة بشأن القرارات المتخذة في الجلسات السابقة.
- تأمين وسائل مساعدة للإجتماع مثل عرض أفلام أو حاسبات.
- التحقق من تهيئة مكان الإجتماع بالشكل المناسب، وتوفير المستلزمات المطلوبة قبل فترة مناسبة من تاريخ أو وقت الإجتماع.
- يفضل تذكير المدعويين بموعد الإجتماع عند قرب موعد إنعقاده.
- التبليغ السريع عن إي تأجيل أو إلغاء.

أثناء الإنعقاد

ان أهم دور للسكرتير أثناء الجلسة هو كتابة محضر الإجتماع، الذي يجب أن يتضمن الآتي:

- أسم الإجتماع أو اللجنة.

- **تارخ الإنعقاد، ورقم الجلسة إن كانت ضمن سلسلة من الإجتماعات.**
- **أسماء الحاضرين وعناوينهم الوظيفية.**
- **أسماء المتغيبين والأعذار إن وجدت.**
- **ضيوف الإجتماع وعناوين وظائفهم وأسماء دوائرهم الذين حضروا بناء على دعوة وجهت إليهم للاستئناس بارائهم.**
- **الفقرات/المشاكل التي جرت مناقشتها.**
- **أهم ما طرح من أفكار وآراء للمناقشة.**
- **القرارت والإجراءات التي تم التوصل إليها، مع بيان أسماء الجهات المكلفة والمعنية بالتنفيذ وتواريخ ذلك.**
- **في بعض الإجتماعات ذات الأهمية الخاصة، تدون أسماء الأشخاص المتحفظين على القرارات.**
- **موعد ومكان عقد الإجتماع القادم.**

ما بعد الإجتماع

- **صياغة المحضر بشكله النهائي، واستحصال تواقيع الذين حضروا عليه إن كانت طبيعة الإجتماع تتطلب هذه الشكليات الرسمية.**
- **التأكد من إيصال نسخة من المحضر إلى كافة أعضاء الإجتماع الحاضرون والغائبون.**
- **ارسال نسخ من المحضر إلى الجهات المعنية بالقرارات المتخذة داخل وخارج المنشأة لعلاقتها بشكل أو آخر بالتنفيذ. ويرجع في مسألة توزيع هذه النسخ بعد إستشارة وموافقة المدير.**
- **متابعة الإنجاز الذي يحصل في تنفيذ القرارات لغرض تهيئتها للإجتماع القادم.**

تقييم الإجتماع

قد يفكر المدير في تقييم نتائج الإجتماع بعد إختتامه، وفي ذلك فائدة جيدة يمكن أن تساعد في تطوير مهارته الذاتية في إدارة الإجتماع من جهة، وتصب في خلق فرص أفضل لتطوير العمل من جهة أخرى.

- فما هي يا ترى معايير التقييم التي يمكن أن يعتمدها في تقييم الإجتماع؟
- هل يعتبر توصل المجتمعون إلى قرار مناسب هو معيار النجاح؟
- هل قصر المدة التي أستغرقها الإجتماع للوصول إلى قرار مناسب يعتبر من المعايير الإيجابية ؟
- أم أن عدم إختلاف الآراء خلال المناقشات هو الظاهرة الحميدة؟

وقد تطول قائمة التساؤلات أكثر من ذلك بحثا عن المعيار الصحيح في تقييم الإجتماع. انه لشيء جيد أن يتوصل المجتمعون إلى قرارات مناسبة خلال الإجتماع، لكن التوصل إلى قرار بذاته ليس هو المعيار الأمثل. فقد يلجأ المدير إلى طريقة أخرى في إتخاذ القرار وذلك بغلق أبواب مكتبه على نفسه ليتفرغ بعض الوقت لإتخاذ قرار مناسب، وبشكل أسرع ومن دون جدل أو نقاش.

إن معيار نجاح الإجتماع ليس بإتخاذ القرار فحسب، بل بالأجواء التي صاحبت عملية صنع القرار وما وفرته من مناخ مناسب للإبداع والفكر الخلاق للمجتمعين. إن المدير "القائد" يعمل على تنمية قابليات المرؤوسين في مجال التحليل وتطوير الأعمال، وحري به أن يرى ان الإجتماع الذي يقوده يتميز بالآتي:

- طرح أفكار ومقترحات جديدة قابلة للتطبيق.
- الحاضرون يرحبون بالأفكار والمقترحات الجديدة، ولا يستهجنونها أو يعترضون علها.
- الأفكار الجديدة تناقش بموضوعية.
- الأفكار الجديدة قد تشهد إضافات بناءة من الآخرين.
- لا مقاطعات للمتحدث أي كان.

ولمزيد من التوضيح: لأغراض تدريبية تم عقد إجتماع ضمن دورات تدريبية عديدة في موضوع إدارة الإجتماعات باسلوب تمثيل الأدوار، حيث قامت مجموعة صغيرة من المتدربين بعقد إجتماع (كفعالية ضمن المفردات التدريبية للدورة) وتقمص كل فرد من المجموعة شخصية معينة فتقمص أحدهم شخصية المدير العام الذي أدار الإجتماع بينما تقمص الآخرون شخصيات مدراء في نفس الشركة، وأجتمعت المجموعة لمناقشة هدف محدد.

ولإغراض تدريبية كما أسلفنا، تم تكليف أثنين من المتدربين "المـراقبين" للإجـتماع – إي من خارج مجموعة المجتمعين - بمهمـة مراقبـة مجريـات الإجـتماع لأغـراض التقيـيم وذلك بموجب إستمارة (نموذج) تساعده في تحديد الظواهر التي عليـه أن يرصـدها، ثـم يؤشر ذلك في جانب من الإستمارة.

في نهاية الإجتماع بين المراقبان الظواهر التي سجلاها على شكل إحصائيات مبسـطة، وكانت إحصائيات كلا المراقبين متطابقة تقريبا، وبينت ما شـهده الإجـتماع مـن ظـواهر إيجابية وأخرى سلبية كالتي أشرنا إليه أعلاه.

مثال الظواهر الإيجابية:

- **عدد الأفكار أو المقترحات التي قدمت خلال إنعقاد الجلسة.**
- **عدد الإضافات البناءة التي أعقبت تقديم المقترحات.**

ومن أمثلة الظواهر السلبية:

- **عدد مرات المقاطعة للمتحدثين خلال مدة الإجتماع.**
- **عدد المرات التي بدر فيها إيماءات بالتهكم أو السخرية من بعض المجتمعـين تجـاه المقترحات.**
- **المحادثات الجانبية المتكررة والملفتة للنظر.**

ان الزيادة في عدد الظواهر الإيجابية تزيد من رصيد نجـاح الإجـتماع، بيـنما تعمـل الضواهر السسلبية على تقليل هذه الفرص.

نموذج تقييم إجتماع

عدد المقترحات التي قدمت أثناء الجلسة
عـدد مـرات الإضـافة أو التطـوير لأصـل المقترح
عدد المرات التي قوطع بها المتحدثون
عدد مرات الإستهزاء أو التهكم
المحادثات الجانبية الملفتة للنظر
هـل تـم التوصـل إلى النتـائج المطلوبـة؟ (نعم/لا)

ان تقييم الإجتماع كنشاط أو أداء شأنه شأن إي عملية تقييم أخرى، فذلك يستلزم توفر عناصر مناسبة للتقييم. والعناصر المناسبة لتقييم الإجتماع هي الآتي:

- أهداف الإجتماع. وتعني النتائج المستهدفة أصلا للإجتماع. ولإجل التقييم ينبغي مقارنة النتائج الفعلية التي تمخض عنها الإجتماع مع الأهداف الموضوعة سلفا، للتعرف على مدى نجاح أو إنحراف الإجتماع عن تحقيقها.
- جدول الأعمال. وهو بمثابة خطة العمل للمجتمعين التي بإتباعها توسم المجتمعون الوصول إلى تحقيق أهداف الإجتماع. فهل تمكن المجتمعون من مناقشة وإنجاز كافة فقرات جدول الأعمال؟ وهل كان جدول الأعمال واقعيا؟ أم مليئا وثقيلا؟
- محضر الإجتماع. يمثل المحضر صورة للتنفيذ الفعلي لجدول الأعمال فهو يفترض ان يوضح الفقرات التي نوقشت، الفقرات التي أضيفت أو أجلت، أهم المقترحات والإعتراضات، القرارات التي تم التوصل إليها. هذا علاوة على أسماء الحاضرين والمتغيبين عن الإجتماع.

كما أن الإنطباعات الشخصية لمدير الإجتماع عن مسار المناقشات، وعن الأجواء التي سادت الإجتماع يمكن ان تعزز بتسجيل الملاحظات التي أوردناها أعلاه، بإستخدام النموذج المبين أعلاه لتسجيل الملاحظات الإيجابية والسلبية التي سادت الإجتماع. وإن كان من المتعذر على المدير القيام برصد تلك الظواهر أثناء الإجتماع لإنشغاله بإدارة الجلسة، فقد يكون بالإمكان تكليف أحد الأشخاص للقيام بذلك نيابة عنه.

كما يمكن للإدارة التي تحرص على النهوض بمستوى الأداء في إجتماعاتها إن تعتمد أسلوب إستبيان آراء العاملين وذلك باسلوب يحفظ سرية الأسماء. إن مثل هذا الإستبيان يمكن أن يجرى سنويا أو كل نصف سنة.

ملحــق

عن الدراسة الميدانية

أولا: نبذة عن الدراسة

أسم البحث: سلوكية المدير العراقي في إدارة الإجتماعات / بحث ميداني

إعداد : باسم محمد حسن الحميري

إصدار: مركز الشرق الأوسط للإستشارات الإدارية والتدريب - بغداد

سنة الإعداد والنشر: 1994

منهجية البحث: اعتمد البحث اسلوب البحث الميداني ولاجل ذلك صممت استمارة استبيان تضمنت (31) سؤالا غطت مختلف جوانب ادارة الاجتماعات سواء المتعلقة بالتهيئة والتحضير او المتعلقة باسلوب قيادة الاجتماع.

شملت عينة البحث (70) شخصا من المشاركين بالدورات التدريبية التي نظمها مركزالشرق الاوسط للأشتشارات الإدارية والتدريب عام 1994. وأفراد العينة هم موظفون من منشآت عديدة تابعة للقطاع العام. وروعي أن يكون كافة أفراد العينة هم من الذين شاركوا ويشاركون في "الإجتماعات" وقد استبعدت كافة الاستمارات التي لم يسبق لاصحابها ان شاركوا باجتماعات.

ثانيا: خلاصة نتائج البحث

ت	السـؤال	نعم %	أحيانا %	لا %
1	**هل يطلع المدعون على هدف الإجتماع قبل إنعقاده؟**	**75**	**25**	**0**
2	**هل توجه الدعوة لحضور الإجتماع قبل فترة مناسبة؟**	**84**	**16**	**0**
3	**هل يوزع جدول الأعمال قبل فترة مناسبة؟**	**50**	**32**	**18**
4	**هل يحدد وقت الإجتماع بالشكل الذي يخدم أغراضه؟**	**55**	**27**	**18**
5	**عندما يبرز ما يستدعي تأجيل أو إلغاء الإجتماع، هل يبلغ المدعوون قبل فترة مناسبة؟**	**50**	**32**	**18**
6	**إذا تبين أثناء انعقاد الإجتماع ان حسم الأمور يتطلب بيانات اضافية، هل يؤجل الإجتماع لحين توفرها؟**	**54**	**34**	**12**
7	**هل يعقد الإجتماع في غرفة أو قاعة تتوفر فيها الشروط المناسبة (مناضد، تهوية جيدة، هدوء . .)**	**74**	**22**	**4**
8	**هل يراعى أثناء الإجتماع أن يكون الجلوس عل شكل حرف (U)؟**	**62**	**34**	**4**
9	**هل يدعى لحضور الاجتماع كافة من لهم علاقة بموضوع الإجتماع ويمكن لمشاركتهم ان تسهم في انجاحه؟**	**71**	**25**	**4**
10	**هل يميل المجتمعون أثناء الإجتماع الى القفز من موضوع الى آخر؟**	**27**	**32**	**41**
11	**هل يميل رئيس الإجتماع في البدء الى توضيح أهداف وأهمية الإجتماع؟**	**83**	**17**	**0**
12	**هل تجري المناقشات بين الحضور من خلال رئيس الإجتماع؟**	**56**	**33**	**11**
13	**لا يكترث رئيس الإجتماع بالمحادثات الجانبية التي تجري بين الحاضرين؟**	**16**	**36**	**48**

14	هل يفقد رئيس الإجتماع السيطرة على قيادة الإجتماع ؟	13	31	56
15	هل يلجأ رئيس الإجتماع بين حين وآخر إلى مراجعة وتلخيص ما تم التوصل إليه وربطه بهدف الإجتماع؟	50	37	13
16	هل يعطي الرئيس الفرصة لكافة الآعضاء لإبداء آرائهم بحرية؟	56	37	7
17	هل يمتلك رئيس الإجتماع القدرة على الإستماع والإصغاء الجيد لأراء الحاضرين ومقترحاتهم؟	67	27	6
18	هل يميل رئيس الإجتماع إلى محاباة بعض الحاضرين على حساب البعض الآخر في فرص الكلام والمقترحات؟	18	46	36
19	هل يلجأ رئيس الإجتماع إلى مقاطعة المتحدث عند خروجه عن الموضوع أو هدف الإجتماع؟	47	40	12
20	هل يلجأ رئيس الإجتماع إلى مقاطعة المتحدث اذا أختلف معه بالرأي ؟	29	40	31
21	هل يسهب رئيس الإجتماع بالكلام؟	23	50	27
22	يظهر الإنفعال على وجه رئيس الإجتماع إذا خولف بالرأي؟	15	46	39
23	هل أن رئيس الإجتماع قليل الكلام؟	13	41	46
24	هل يسعى رئيس الإجتماع إلى اشراك جميع الحضور (ومنهم الصامتين) بإبداء آرائهم؟	57	32	11
25	عند إستطلاع آراء الحضور، يميل الرئيس إلى استطلاع آراء أصحاب الدرجات العليا ثم الأدنى	43	23	34
26	عند استطلاع اراء الحضور لا يتقيد رئيس الإجتماع بأولوية محددة عتد إتاحة الفرصة للكلام	46	29	25
27	هل يتمتع رئيس الإجتماع بالقدرة على حسم الأمور وعدم تركها معلقة؟	53	44	3

28	هل يتبين من طريقة قيادة الإجتماع ان الرئيس يسعى فعلا لمعرفة آراء ومقترحات الأعضاء وبحاجة للتشاور لإتخاذ قرار؟	57	33	10
29	هل يتبين من طريقة قيادة الإجتماع ان لدى الرئيس قرارات جاهزة قبل دخوله غرفة الإجتماع؟	24	52	24
30	هل تعطى الأهمية لوجود سكرتير لالإجتماع ؟	54	27	19
31	هل تعطى مسألة صياغة القرارات واصدار المحاضر أهمية من قبل رئيس الإجتماع ؟	75	21	4

الفصل الرابع

مهارة تنظيم المهارات

الفصل الرابع
مهارة تنظيم المؤتمرات

مدخل إلى مهارة تنظيم المؤتمرات

تطرق أسماع الناس باستمرار أخبار إنعقاد المؤتمرات في بلداننا أو في البلدان الأخرى، ومنها مؤتمرات محلية ومنها مؤتمرات أقليمية أودولية حيث يتوافد المشاركون في المؤتمر من دولة واحدة أو دول شتى تجمعهم اهتمامات مشتركة للتشاور أو لتبادل المعلومات أو المناقشة وفقا لجدول أعمال معد لهذ الغرض، وفي الغالب يدوم إنعقاد المؤتمر بضعة أيام.

ويلاحظ ان المؤتمرات تتناول كل المواضيع التي تهم الإنسانية، فمنها السياسي ومنها الثقافي والعلمي والإجتماعي والتجاري والقانوني، بل وتتناول حتى التخصصات الفرعية والدقيقة كالمؤتمرات الطبية مثلا التي تتناول أحد فروع الطب موضوعا لها. وينطبق نفس الشيء على المعارف والإهتمامات الإنسانية الأخرى كالهندسة والاقتصاد أو البيئة. ومن المؤتمرات من تنتهي بقرارت أو توصيات يتخذها المشاركون، ومنها من تناقش بحوثا تخصصية يطلع المشاركون في المؤتمر من خلالها على التطورات والتطبيقات الحديثة في مجال محدد.

والمتتبع لمثل هذه الأمور، يلاحظ إستخدام مصطلحات أخرى إلى جنب لفظة "المؤتمر" مثل "حلقة دراسية" أو "ندوة". ان إستخدام المصطلحين الأخيرين أكثر إنتشارا للدلالة على اللقاءات (المؤتمرات) ذات الطبيعة العلمية، حيث يناقش المؤتمر مجموعة من البحوث في إختصاص معين. وقد تكون بعض البحوث من الكثرة بحيث تقسم مواضيعها إلى محاور، وتناقش بحوث كل محور في قاعة مستقلة في آن واحد.

يحتاج عقد المؤتمر إلى قاعة مناسبة لعدد المشاركين والمدعويين إلى المؤتمر، وتكون هذه القاعة بمثابة القاعة العمومية أو الرئيسية لجلسات المؤتمر. وفي الغالب تحتاج معظم المؤتمرات إلى قاعات أخرى، أصغر من القاعة الرئيسية،

لعقد جلسات اللجان التي يمكن أن تتفرع من المؤتمر لمناقشة بعض القضايا التي تناط بها، والتي تكون في الغالب ذات طبيعة محددة.

ان التحضير لعقد مؤتمر ما، يحتاج إلى جهد منظم وإلى اتصالات واسعة حتى وان كان عقد المؤتمر يتم على مستوى محلي. ولتكرر وكثرة الحاجة لعقد المؤتمرات شيدت في بعض المدن مباني خاصة لإستضافة عقد المؤتمرات فيها، وروعي في تصميم مثل هذه المباني تلبية إحتياجات عمل المؤتمرات من حيث حركة المشاركين في المؤتمر، وحركة العاملين أثناء الجلسات، وحركة الوثائق، وتأمين الخدمات الإعلامية وغيرها من الخدمات الأخرى.

ويحتاج نجاح إي مؤتمر لتظافر عوامل وخدمات عديدة لكل مرحلة من مراحل إنعقاد المؤتمر. ومن هذه الخدمات اضرورية خدمة الترجمة بإنواعها للمؤتمرين، وكذلك خدمة السيطرة على حركة الوثائق خصوصا في المؤتمرات الكبيرة كمؤتمرات قمة لعدد من الدول أو مؤتمرات أخرى كبيرة بعدد المشاركين. ولذك تأسست لدى بعض الدول فرق عمل، على شكل شركات أو مؤسسات، تأخذ على عاتقها توفير الخدمات الإحترافية في هذا المجال.

وبعض الدول من شخصت منافع إقتصادية جيدة في نشاط تنظيم وعقد المؤتمرات العالمية، منافع متأتية من عوائد تأجير قاعات المؤتمرات والإجتماعات ومن تقديم الخدمات اللازمة لتنظيمها وعقدها من قبل ملاكات متخصصة محترفة. هذا علاوة على المنافع الإقتصادية المتأتية من توافد المشاركين إلى المؤتمرات من دول شتى وسكناهم في الفنادق خلال أيام المؤتمرات. فعمدت هذه الدول إلى تهيئة مباني أو قصور مؤتمرات تتسع لعقد مؤتمرات كبيرة وصغيرة، ولأكثر من مؤتمر في آن واحد، كما تتوفر في قصر المؤتمرات كافة الخدمات اللازمة لإنعقاده . وبإمكان الجمعيات والإتحادات العلمية والتخصصية عقد مؤتمراتها في مثل هذه المباني لقاء أجر. كما عمدت أيضا إلى تهيئة فنادق ممتازة مجاورة لقصور المؤتمرات.خصائص تنظيم المؤتمرات

يتميز عمل تنظيم المؤتمرات بعدد من الخصائص التي تجعله يختلف عن العمل المصاحب لتنظيم الإجتماعات العادية، وان تشابه معه في بعض الجوانب.

وأهم ما يميز عمل تنظيم المؤتمرات، الآتي:

أولا: عمل متنوع غير نمطي

يتميز عمل تنظيم المؤتمرات بأن مفردات الأعمال، التي يقوم بها الأفراد المنوط بهم مهمة التحضير للمؤتمر، هي أعمال ذات طبيعة متنوعة، فمع تقدم الزمن نحو موعد إنعقاد المؤتمر تتغير الأعمال التي يقومون بها تدريجيا لتحل معها أعمال ذات طبيعة مختلفة، وهكذا الحال لحين بدء أعمال المؤتمر حيث تتبدل أعمالهم هذه المرة بدرجة تكاد أن تكون كاملة، وسبب ذلك أن الأعمال التحضيرية للمؤتمر هي ذات طبيعة غير روتينية تختلف عن تلك التي يمارسها أي موظف في عمل آخر ذات طبيعة ثابتة وعمل روتيني.

ويترتب على ذلك ان تتحسب الهيئة التحضيرية للمؤتمر مسبقا لكيفية إعادة توزيع الأعمال على فريق العمل، فمع تقدم العمل تنتهي بعض المهام وتبدأ مهام جديدة ينبغي إن يكلف البعض لإنجازها.

ثانيا: حضور كبير من المؤتمرين

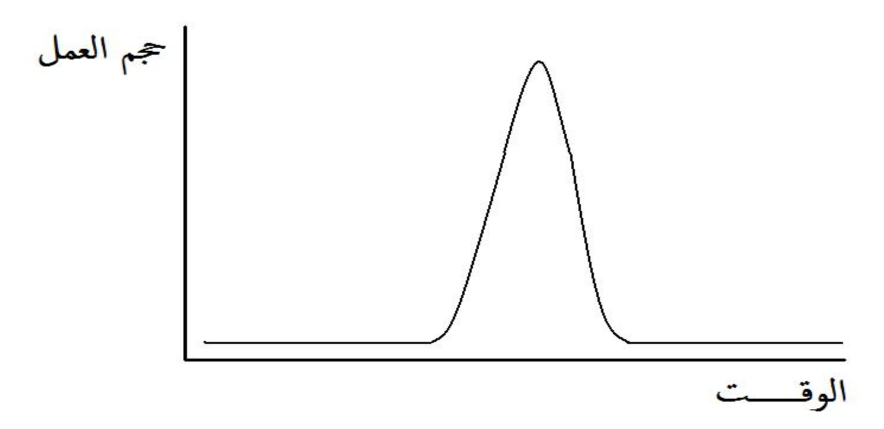
يتميز المؤتمر في الغالب بعدد الحضور الكبير نسبيا. ففي حين نجد أن عدد الحضور الأمثل في الإجتماعات العادية المكرسة لإتخاذ قرارات هو عدد يتراوح بين 2 – 15 شخص، ويمكن أن يرتفع هذا العدد إلى العشرات من الأشخاص في إجتماعات التبليغ بمعلومات، نجد أن عدد الحاضرين في المؤتمر قد يتراوح بين عشرات الأشخاص إلى بضعة مئات، وقد يصل إلى بضعة الآف مشارك أحيانا، تبعا لنوع المؤتمر وطبيعته وأهدافه ومستوى التمثيل فيه.

ويؤثر العدد الكبير للمؤتمرين تأثيرا مباشرا على الجانب التنظيمي للمؤتمر، فكلما زاد عددهم عظمت الحاجة للدقة وللتوسع في كثير من الخدمات من أجل تحقيق إنسيابية مريحة في عمل المؤتمر والخدمات الساندة له. ولتوضيح أثر زيادة المشاركين في المؤتمر على أعمال الجهاز التنفيذي للمؤتمر يمكن تأمل أثر الزيادة على خدمات وحدة الاستقبال والإستعلامات المكلفين بالإجابة على الإستفسارات، وكذلك على خدمات

طباعة وتصوير وتوزيع الوثائق على المؤتمرين، وكذلك خدمات تأمين نقل المؤتمرين أثناء إنعقاد المؤتمر.

ثالثا: ذروة عمل حادة وكبيرة:

من الواضح ان انعقاد مؤتمر ما، هو حالة مؤقتة ترتبط بالفترة الزمنية التي ينعقد فيها المؤتمر، وتسبق مدة إنعقاد المؤتمر فترة للتحضير كما تعقبه فترة إختتام للفعاليات. قد تستغرق مدة التحضير للمؤتمر في الحالات الإعتيادية بضعة أسابيع أو عدة أشهر، وقد تقارب السنة. إلا أن ما يلفت الإنتباه هو ان موجة العمل تتصاعد بشكل حاد وكبير عن المعدلات الإعتيادية لبضعة أيام إعتبارا من الأيام القليلة التي تسبق تاريخ الإنعقاد وتنتهي مع إنفضاض المؤتمر.



للمؤتمر ذروة عمل حادة وكبيرة

ان تصاعد العمل التنفيذي بشكل حاد خلال أيام المؤتمر غالبا ما يستدعي الإستعانة بقوى عاملة إضافية لتقديم الخدمات اللازمة في شتى الأوجه: التشريفات، إدارة المطبوعات والوثائق، تنظيم القاعات. وقد تكون هناك حاجة للتعاقد مع بعض المؤسسات المتخصصة لتقديم خدمات الترجمة بانواعها للمؤتمر.

رابعا: جهد تنسيقي عالي

يتطلب الجهد المبذول في أعمال وتنفيذ المؤتمرات درجة عالية من التنسيق تفوق الأعمال الأخرى بشكل عام وذلك لأسباب: عدم نمطية العمل، حجم العمل، قصر المدة وسرعة تتابع المهام.

قد تتطلب ظروف العمل أثناء التحضير للمؤتمر أو أثناء إنعقاده، إعادة النظر ببعض البرامج أو الفعاليات من تقديم أو تأخير في تسلسل تنفيذها مثلا، أو إعادة النظر بتحديد الأشخاص الذين يكلفون بالتنفيذ. ولا شك ان إعادات النظر في البرامج والفعاليات هي مسألة إعتيادية، إلا انها قد تسبب ضررا بالغا إن لم ينسق في ذلك مع الأطراف التي يمكن أن تتأثر بالتغيرات المتخذة. وعلى سبيل المثال، رعت إحدى الوزارات العراقية تنظيم أحد المؤتمرات في عقد الثمانينيات من القرن السابق، وعقد في قصر المؤتمرات في بغداد. وكان من المخطط أن يعقد الوزير مؤتمرا صحفيا على هامش المؤتمر في وقت محدد على قاعة المؤتمرات الصحفية في مبنى قصر المؤتمرات. ولظرف ما، قرر الوزير المعني وبالتشاور مع مساعديه تقديم موعد المؤتمر الصحفي بضعة ساعات في نفس اليوم، إلا أنه فاتهم أن ينسقوا أو يعلموا الأطراف الأخرى ومنها إدارة قصر المؤتمرات بتغيير موعد المؤتمر الصحفي، فترتب على ذلك أن وجد الوزير قاعة المؤتمرات الصحفية مطفئة الأنوار، ولا أثر لوجود للصحفيين، ولا علم للمترجمين الفوريين بتقديم موعد المؤتمر الصحفي.

خامسا: اتصالات واسعة

تنطوي طبيعة عمل التحضير للمؤتمر على إجراء إتصالات واسعة منها ما يتعلق بالأطراف المشاركة بالتحضير للمؤتمر، ومنها ما يتعلق بتوجيه الدعوات للمشاركة، ومنها ما يتعلق بإجهزة الإعلام، علاوة على جهات عديدة أخرى، كالأطراف المعنية بتأمين خدمات النقل أو السير أو الأطراف المعنية بالأمن، وغيرهم عديدون.

وسنتناول في الصفحات القادمة الخطوات التحضيرية اللازمة لعقد مؤتمر، حسب المراحل الزمنية:

- التحضيرات قبل إنعقاد المؤتمر.
- ما يجب الإلتفات إليه قبيل وأثناء المؤتمر.

التحضير للمؤتمر

عندما تنبع حاجة لعقد مؤتمر لدى إحدى المؤسسات، تبدأ تلك المؤسسة بإتخاذ التحضيرات اللازمة لتنظيم ذلك المؤتمر. وأول ما تفكر فيه هو مفاتحة

مؤسسة أو مؤسسات أخرى ذات علاقة مباشرة بموضوع المؤتمر من أجل المشاركة معا في الإعداد للمؤتمر، أو لأجل الإستفادة من آراء تلك المؤسسات عن فكرة عقده في أقل تقدير.

وسواء أضطلعت بالمؤتمر جهة واحدة أو عدة جهات، فهنالك مجموعة كبيرة من التحضيرات التي يجب إتخاذها لتأمين عقد مؤتمر ناجح. وفي الواقع العملي نجد ان الخطوات التحضيرية عديدة ومترابطة لا يمكن فصل بعضها عن بعض. ومن هذه الخطوات من يسير بشكل متعاقب، ومنها من ينفذ بشكل متزامن. ولأجل التوضيح والتبسيط، يمكن تقسيم هذه الخطوات التحضيرية إلى مجموعتين رئيسيتين، كما هي موضحة أدناه:

تحضيرات قبل إنعقاد المؤتمر

- تحديد هدف المؤتمر

سواء أضطلع بتنظيم المؤتمر جهة واحدة أو عدة جهات، ينبغي تحديد هدف المؤتمر بوضوح. فالهدف الموضوع هو بمثابة الرسالة التي ستعلن وتصل إلى كافة الجهات المراد دعوتها للمشاركة، وعلى ضوئها تقرر تلك الجهات مشاركتها من عدمه. والهدف المحدد للمؤتمر هو الذي تتداوله أجهزة الإعلام.

وعند حديثنا عن هدف المؤتمر تنبغي الإشارة إلى أنه يمكن أن تكون للجهة المنظمة للمؤتمر أكثر من هدف واحد من وراء تنظيم المؤتمر، فمنها ما يعلن عنه ومنها ما قد لا يعلن عنه. ويمكن توضيح ذلك بأحد الأمثلة:

فلو أفترضنا ان المؤسسة المسؤولة عن الإتصالات في إحدى الدول النامية قررت عقد ندوة عالمية (تهدف إلى: متابعة آخر المستجدات والتطبيقات التقنية في عالم الإتصالات من خلال البحوث التي تقدم إلى الندوة)، ودعت الشركات العالمية المتخصصة في هذا المجال للمشاركة فيها، وكذلك دعت عددا من الجامعات العالمية المرموقة إضافة إلى إستضافة بعض الشخصيات العالمية في هذا المضمار. فقد يكون لهذه الجهة المنظمة للمؤتمر هدفا آخرا خاصا بها غير معلن، هو (توثيق المعرفة ببعض شخصيات الشركات العالمية، وإجراء إتصالات تمهيدية غير ملزمة معهم حول مشاريع الإتصالات التي تشغل ذهن الدولة الراعية للمؤتمر). ومن الطبيعي أن تكتنف الإتصالات بين الطرفين أجواء من الود

النسبي حيث أنها تنشأ في أجواء علمية (داخل قاعات المؤتمر) وأجواء إجتماعية وإستضافة (خلال الدعوات المقامة خلال المؤتمر).

ان وضوح أهدف المؤتمر أمام الجهة المنظمة، وخصوصا الملاكات القيادية التي ترسم جدول أعمال المؤتمر والبرامج الساندة، مثل الفعاليات السياحية واللقاءات مع بعض المسؤولين الإداريين والفنيين، له أثر كبير على طريقة الإعداد والتحضير للخطوات اللاحقة.

تشكيل لجنة تحضيرية للإعداد للمؤتمر

ان مهمة إخراج كل مؤتمر إلى حيز الوجود تحتاج إلى تشكيل لجنة تحضيرية تأخذ على عاتقها مهمة الإعداد والتحضير له. ويجب ان يراعى في تشكيل اللجنة ان تضم في عضويتها المؤسسات المعنية بتنظيم المؤتمر، وقد تضم في عضويتها أيضا ممثلين عن بعض الجهات التي يمكن ان تقدم الخدمات حيوية اللازمة لإنجاحه. تمثل اللجنة التحضيرية للمؤتمر السلطة التنظيمية العليا في مجال الإعداد والتحضير، كما انها يمكن ان تكون بمثابة هيئة تنسيق عندما يمثل أعضاؤها مجموعة جهات معنية أومساهمة في تنظيم المؤتمر.

تتطلب مهمة التحضير للمؤتمر إيجاد جهاز تنظيمي يتولى العمليات التحضيرية - التنظيمية. ويفترض بأشخاص هذا الجهاز التفرغ للعاملين فيه، ويزداد عدد العاملين في هذا الجهاز تدريجيا مع الإقتراب من موعد إنعقاده. ولإجل تهيئة هذه الجهاز تجد اللجنة التحضيرية نفسها أمام خيارين، هما:

- الخيار الأول: التعاقد مع جهة محترفة متخصصة في مجال تنظيم المؤتمرات مقابل أجر مقطوع تأخذ على عاتقها تنفيذ الأمور التنظيمية، بإشراف اللجنة التحضيرية.
- الخيار الثاني: تكوين الجهاز التنظيمي بشكل مباشر عن طريق التعيين المؤقت للعاملين فيه، أو الإعارة والتنسيب، لفترة تنظيم المؤتمر، من قبل المؤسسات الراعية للمؤتمر. ويمكن أن يطلق على هذا الجهاز التنظيمي أسم "المكتب التنفيذي لتنظيم المؤتمر"، وتناط إدارته بأحد الأشخاص ممن يتوسم فيهم القدرة على اداء هذه المهمة، ويمكن أن يكون أحد أعضاء اللجنة التحضيرية. ويعمل مدير المكتب التنفيذي بتوجيه وإشراف اللجنة

التحضيرية للمؤتمر، ويفوض بعض صلاحياتها.

ولأغراض توضيح الخطوات المتتابعة للتحضير للمؤتمر، سنفترض حالة إختيار البديل الثاني: التنفيذ المباشر للمؤتمر من خلال تشكيل مكتب تنفيذي يتولى تنفيذ المؤتمر، ويرأسه مدير تنفيذي يكون وثيق الصلة باللجنة التحضيرية ويشارك في إجتماعاتها.

- تحديد مكان وزمان إنعقاد المؤتمر

من الأمور التي يجب ان تنظر فيها اللجنة التحضيرية مبكرا هي تحديد مكان وزمان إنعقاد المؤتمر يحث ان ذلك يمثل القاعدة الأساسية لبرمجة كافة الفعاليات التنظيمية الأساسية والفرعية.

يجب ان يراعى في المكان الذي يقع عليه الإختيار لإحتضان المؤتمر ان يسع لعدد المشاركين من جهة وملبيا للإحتياجات من جهة أخرى. ولا شك في أن قصور المؤتمرات تعتبر الأماكن النموذجية لعقد المؤتمرات والإجتماعات فيها، خصوصا المؤتمرات الكبيرة سواء كان ذلك في درجة المشاركين في المؤتمر، أو عددهم، أو عدد الفعاليات التي يتضمنها وتنوع الخدمات التي يحتاجها. ان المبنى النموذجي المناسب لعقد المؤتمر يجب أن يتضمن الوسائل والتسهيلات الآتية:

- **قاعة كبيرة تسع كافة المشاركين في المؤتمر.**
- **عدد من القاعات الأخرى أصغر حجما، يمكن ان تستعمل لأعمال اللجان التي يمكن أن تنبثق عن المؤتمر. أما في المؤتمرات العلمية فيمكن ان تخصص كل قاعة لمناقشة بحوث أحد المحاور.**
- **غرفة واحدة على الأقل متوسطة الحجم تناسب عقد بعض الإجتماعات.**
- **غرف صغيرة، تصلح للقاءات الثنائية أو الصغيرة التي تعقد على هامش المؤتمر بين بعض المشاركين.**
- **مكتب لرئاسة المؤتمر.**
- **قاعة للمؤتمرات الصحفية.**
- **مركز إعلامي مزود بالخدمات التي تحتاجها أجهزة الأعلام.**
- **كافتيريات.**

o **خدمات صوتية وترجمة فورية في كافة القاعات.**

وكما يحدد مكان إنعقاد المؤتمر، يجب ان يحدد زمانه ومدته أيضا كي يصار إلى تضمينهما في الإعلان عن المؤتمر. وعند القيام بذلك ينبغي باللجنة التحضيرية ان تراعي ان يكون توقيت الإنعقاد مناسبا للشريحة المستهدفة بالمشاركة وإلا يتعارض مع مناسبة أوحدث يحول دون مشاركة البعض منهم، خصوصا المؤتمرات العلمية مثلا. لكن في بعض المؤتمرات، كالسياسية على سبيل المثال، فقد تكون بعض الأحداث هي الباعث الرئيس لعقدها. وتنعقد المؤتمرات لمدة قصيرة هي في الغالب 2-3 يوم، أو ما يقارب ذلك.

- إختيار أسم وشعار للمؤتمر

من الأمور التي يجب حسمها مبكرا هي الأسم الرسمي للمؤتمر وشعاره، بالتداول بين الجهة الراعية للمؤتمر واللجنة التنظيمية، ويعلم بذلك المدير التنفيذي كي يصار إلى إستخدامهما بكافة المراسلات، والمخاطبات مع إجهزة الإعلام.

وقد يستنبط الشعار من طبيعة عمل المؤتمر، أو يستخدم نفس شعار المنظمة أو المؤسسة المنظمة له، أو يبتكر شعار لأجل ذلك. وفي حالة تكرر إنعقاد المؤتمر في المستقبل، يمكن إستخدام نفس الشعار السابق الذي أصبح مألوفا للمهتمين بمواضيع المؤتمر.

- تحديد مواضيع المؤتمر (جدول الأعمال)

يعد جدول الأعمال ولو على شكل خطوط عريضة من أجل تضمينه في رسائل "دعوات المشاركة" إن كان المؤتمر هو مؤتمر تشاور وتداول. أما إذا كان المؤتمر علميا يناقش بحوثا ودراسات، فينبغي تحديد محاور البحوث كي يكون واضحا أمام الراغبين بتقديم بحوثهم وفقا لعناوين محاور البحوث. الإعلان عن المؤتمر/توجيه الدعوات

بعد إستكمال تحديد أسم وشعار المؤتمر وكذلك تحديد مكان وزمان إنعقاده، يصبح الجو مهيئا للإعلان عن المؤتمر. وهذه الخطوة يمكن أن تأخذ أحد مسارين وحسب طبيعة المؤتمر.

فإذا كان المؤتمر رسميا وتقف وراءه دولة أو مجموعة دول، أو منظمة إقليمية

أو دولية، فالعادة المألوفة هو توجيه دعوة رسمية، من قبل المنظمة أو الدولة المنظمة (أو الدولة المستضيفة) إلى الدول الأخرى وبعض المنظمات ذات العلاقة، تتضمن دعوة المشاركة في المؤتمر. ويمكن لمثل هذه المؤتمرات ان تتناول أحد المواضيع التي تهم الدول المشاركة : موضوع سياسي أو اقتصاي أو تجاري أوغيرها من المواضيع ذات الإهتمام المشترك.

قد تتحقق المشاركة في مثل هذه المؤتمرات بممثلين للدول على مستوى الخبراء، وقد تكون أعلى من ذلك مثل رؤوساء الحكومات والدول. وكلما كان مستوى التمثيل رفيعا في المستوى، أزدادت التحضيرات والإجراءات البروتوكولية.

أما إذا كان المؤتمر ذات طبيعة علمية كأن يناقش مجموعة بحوث تتعلق بأحد الفروع العلمية (كالإتصالات، الطب، البتروكيمياويات، الهندسة أو غيرها) فإن الإعلان عن المؤتمر يأخذ مسارا آخر بعض الشيْء حيث يعلن عن المؤتمر بالمجلات العلمية المتخصصة في موضوع المؤتمر، كما يمكن توجيه دعوات للمشاركة في المؤتمر بشكل مباشر إلى بعض الجمعيات المتخصصة والمؤسسات الرائدة في التخصص المعني.

تتضمن دعوة المشاركة في المؤتمر كافة العلومات التي تساعد المتلقي على إتخاذ قرار بشأن المشاركة:

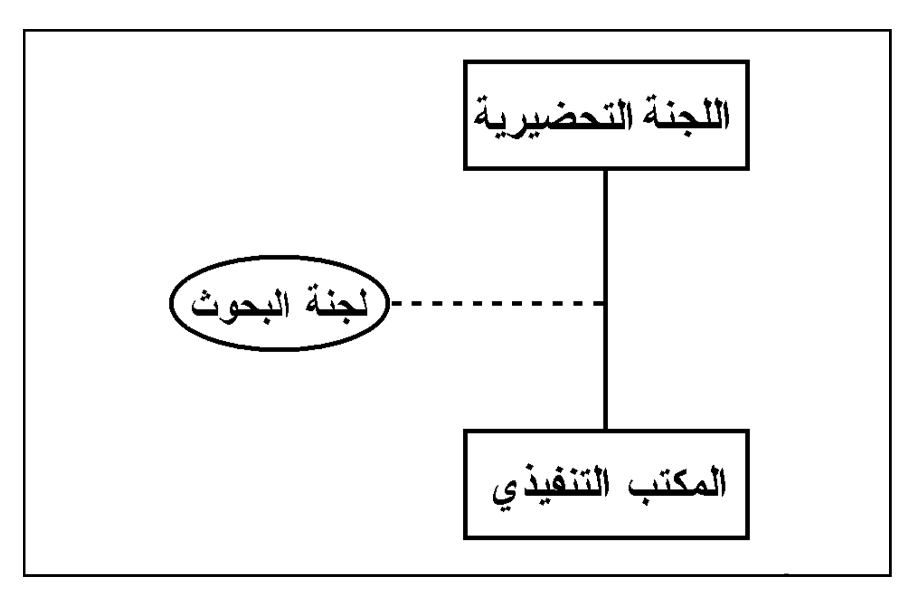
- هدف المؤتمر
- مكان وزمان ومدة الإنعقاد.
- محاور البحوث.
- لغة (أو لغات) المؤتمر.
- الشروط العامة للبحث الذي يقدم.
- آخر موعد لتقديم البحوث
- رسم الإشتراك.
- مقدار أجور الفندق.
- ملء إستمارة طلب المشاركة.

تتقاضى معظم المؤتمرات العلمية رسوم مشاركة في العادة من الأفراد الذين يشاركون في المؤتمر، وإن كان ذلك لا يمنع من توجيه دعوة لبعض الشخصيات العلمية المرموقة للمشاركة في المؤتمر من باب الإستضافة الكاملة أو الجزئية توخيا لإغناء مناقشاته.

- تشكيل لجنة علمية للعناية بالبحوث

سبق وأن أشرنا إلى أن البعض من المؤتمرات قد تناقش مجموعة من البحوث المتخصصة

كما هو الحال في الحلقات الدراسية والندوات، وتعتبر مادة البحوث هي جوهر أو لب المؤتمر. ولأهميتها الكبيرة، تقوم اللجنة التحضيرية بتشكيل فريق عمل من المتخصصين للعناية بالبحوث المرتقب إستلامها. يرتبط هذا الفريق باللجنة التحضيرية للمؤتمر، ويؤدي دوره كإستشاري للجنة المذكورة. ويقوم هذا الفريق المتخصص (الذي قد يأخذ أسم "لجنة تقييم البحوث" أو اي أسم آخر مناسب) بالأعمال الآتية:
إقتراح المحاور الأساسية التي تعد البحوث عنها. وهذا يجري في العادة قبل الإعلان عن محاور البحوث، بل وقبل الإعلان عن المؤتمر.
تقييم البحوث التي تقدم من قبل الباحثين الراغبين بتقديمها للمؤتمر، لإقرار مدى ملائمتها لموضوع المؤتمر أولا، ومدى توفر حدى أدنى من الرصانة العلمية فيها ثانيا.إقتراح أسماء بعض المتخصصين للإستعانة بهم في مناقشة البحوث عند تقديمها أثناء المؤتمر من قبل الباحثين.



الموقع الإستشاري للجنة البحوث

- إستنساخ وتغليف البحوث

يتمخض عمل لجنة البحوث عن إقرار صلاحية مجموعة مـن البحـوث لعرضـها مـن قبل معديها على المؤتمر ومناقشتهم عنها. ويتولى المكتب التنفيذي حينئذ تغليف هـذه البحوث بغلاف موحد يحمل إسم وشعار المؤتمر، وتوفير نسخ كافية منها للمشاركين.

- تأمين خدمات الترجمة

يحتاج إلى الترجمة لتسـهيل أعـمال بعـض المـؤتمرات، لـذلك يفـترض التحـرك المبكـر لتأمين مترجمين إكفاء من أصحاب الخبرة. وهناك أنواع من خدمات الترجمة، وهي:

- **الترجمة الفورية، وتسـتخدم عـادة لترجمـة الكلـمات أثنـاء إلقائهـا. وهنـا تسـتحق الإشـارة إلى ان المترجمـين الفـوريين يحبـذون جـدا الإطـلاع المسـبق عـلى نصـوص الكلمات (أو نماذج منها) كي يهيئون أنفسهم للمفردات والمصطلحات الخاصة .**
- **الترجمة التحريرية، وتستخدم لترجمة نصوص الكلمات وبعـض الوثـائق التـي يـراد ترجمتها إلى لغة أو لغات أخرى.**

- **الترجمة التعاقبية، وتستخدم لترجمة الأحاديث، كالمداولات والمباحثات بـين طـرفين أو أكثر.**

- تحديد سكن المشاركين في المؤتمر

يفترض باللجنة التحضيرية للمؤتمر (ويساعدها في هذا المكتب التنفيـذي) التخطـيط لكيفية إيواء المشاركين في المدينة التي ينعقد فيهاالمؤتمر، فقد يكـون بعـض المشـاركين أو جميعهم من مدن أو دول أخرى حضروا خصيصا لهذا الغرض.

تعقد أغلب المؤتمرات في الفنـادق الممتـازة، أو في قصرـ للمـؤتمرات والتـي غالبـا مـا يجاورهـا أحـد الفنـادق الممتـازة. وتقـدم هـذه الفنـادق عـادة أسـعارا مخفضـة جـدا للمشاركين في المؤتمر. ويتولى المكتب التنفيذي للمؤتمر مهام التنسيق بين المشـاركين وبـين الفندق.

ويفضل جدا أن يجد المشارك في المؤتمر، وهـو يـدخل إلى غرفتـه في الفنـدق، رسـالة ترحيبية بإنتظاره من المكتب التنفيذي أو اللجنة التحضيرية ترحب به، إضافة إلى تقديم بعض الإيضاحات الضرورية لـه عـن المـؤتمر أو عـن إقامتـه بالفنـدق. ان هـذه الرسـالة الترحيبية يمكن أن تترك لمسة طيبة جدا عند أغلب المشاركين خصوصا إن كانت المخاطبـة بإسمه المباشر.

أما في حالة كون المشـاركين في المـؤتمر (أو الـبعض مـنهم) هـم ضـيوف عـلى اللجنـة التحضيرية أو على الدولة، فتجري إستضافتهم في الفنادق أو قصـور ضـيافة بمـا يتناسـب ومنزلة كل ضيف.

- سمات الدخول (التأشيرة)

يتولى المكتب التنفيذي للمؤتمر مهمة تسهيل حصول المشاركين في المؤتمر على سمات الدخول إلى البلد الذي ينعقد فيه المؤتمر، إن وجدت بعض الصعوبات. ومن الصـعوبات الشائعة التـي قـد تحـدث في هـذا المجـال هـي قيـام بعـض المؤسسـات (الجامعـات أو الشركات أو الجمعيات العلمية) باستبدال ممثلـيهم أو مرشـحيهم لحضـور المـؤتمر قبـل بدء المؤتمر ببضعة أيام، مما يقتضي السرعة في معالجة مثل هذه المواقف.

الإحترازات الأمنية

مع اقتراب موعد إنعقاد المؤتمر، تقتضي الحكمة إشعار الجهات الأمنية بحدث المؤتمر ومكان إنعقاده، وكذلك البرنامج الإجتماعي للمؤتمر من أجل توضيح حركة تنقل المشاركين في المؤتمر كحضور بعض الدعوات أو زيارة معرض مقام ذات علاقة بهدف وطبيعة عمل المؤتمر.

ولا شك ان تتصاعد أهمية الإحترازات الأمنية إن كان بعض أو أغلب الحضورهم من الأجانب، وكذلك يجب إعطاء عناية خاصة لجلسة افتتاح المؤتمر إن حضرها بعض المسؤولين الحكوميين.حركة الطائرات

في حالة إنعقاد مؤتمر قمة، يواجه مطار المدينة التي ينعقد فيها ذلك المؤتمر ضغطا غير طبيعا من حيث الإكتظاظ بالطائرات، حيث أن نسبة عالية من الملوك ورؤوساء الجمهورية أو رؤوساء الحكومات يحضرون بطائرات خاصة تبقى رابضة على أرض المطار لحين إنتهاء المؤتمر لتقلهم عائدين إلى بلدانهم. وكلما زاد عدد الدول المشاركة، أو بالأحرى زاد عدد الملوك والرؤوساء المشاركين، زاد عدد الطائرات الرابضة بالمطار.

ان مثل هذه الحالة أضطرت مثلا إدارة الطيران المدني في مدينة بلغراد (عاصمة يوغسلافيا السابقة)، عند إنعقاد بعض مؤتمرات قمم حركة دول عدم الإنحياز فيها في الستينات والسبعينات من القرن الماضي، إلى تحويل عدد من الطائرات الجاثمة إلى مطارات مدنها الأخرى لغرض الإنتظار فقد كان عدد دول حركة عدم الإنحياز حينذاك يقارب السبعين دولة، مما يعني ان عدد الطائرات التي ستكون جاثمة على أرض المطار (بسبب المؤتمر) يقارب هذا الرقم.

أما عقد المؤتمرات الأخرى، التي هي دون مستوى مؤتمرات القمم الموسعة، فلا يواجه مطار المدينة المستضيفة للمؤتمر مشاكل من هذا النوع.

- إستقبال المؤتمرين وتنقلهم

قد يتطلب وضع الأشخاص أو الوفود المشاركة في المؤتمر تأمين خدمات النقل في بلد المؤتمر وذلك تبعا لدرجات ومواقع الأشخاص الذين يحضرون. كما ان الجانب البروتوكولي (أو دوافع الحفاوة) تفرض تسمية مرافقين لرؤوساء

الوفود أثناء تنقلاتهم وزياراتهم، ناهيك عن تأمين إستقبالهم بما يتناسب مع مواقعهم الرسمية.

أما وفود وأفراد المؤتمرات العلمية فلها شأن آخر، فإنها تتسم بالبساطة البعيدة عن الرسميات في هذا الشأن. لكن رغم ذلك، يقتضي الحال توفير بعض السيارات أو الحافلات لتنقلهم ضمن فعاليات المؤتمر، مثل التوجه لحضور دعوات عشاء بعد جلسات المؤتمر أو التوجه لزيارة بعض المعالم الأثرية والمواقع السياحية. ويقتضي الأمر أيضا إستقبال "الضيوف" في المطار وكذلك تأمين خدمات التنقل لهم.

- بطاقات التعريف (الباجات)

من الضرورات الإدارية والبرتوكولية والأمنية معرفة هويات الأشخاص الذين يتواجدون أو يتجولون في أروقة وقاعات المؤتمر. ويعالج ذلك بحمل الهويات التعريفية من قبل كل الذين يقتضي عملهم أو دورهم التواجد في أرض المؤتمر. ويخطط للهويات قبل بدء المؤتمر، كي يصار لتهيئتها كبطاقات أو قطع معدنية. ولأجل التمييز بين حملة الهويات التعريفية، يعمل على إصدار الهوية بشكل يسهل التعرف على صفة حاملها. ويمكن إصدر هويات تعريفية مثلا لكل من الفئات الآتية:

- **رؤوساء الوفود.**
- **أعضاء الوفود.**
- **المرافقون.**
- **الصحفيون.**
- **أفراد إدارة المؤتمر**
- **أفراد الأمن**

ما يجب الإلتفات إليه قبيل وأثناء المؤتمر

- تنظيم القاعة

يفترض أن تكون القاعة المخصصة للمؤتمر جاهزة من جميع الوجوه قبيل بدء جلسة الإقتتاح، خصوصا الفقرات الآتية:

ترتيب جلوس المشاركين

يجب إعتماد طريقة معينة وثابتة لجلوس الوفود المشاركة في المؤتمر تجنبا لخرق البروتوكولات في المؤتمرات الرسمية، وكذلك تجنبا لأي تذمر أو شكوى وما ينجم عن ذلك من مضاعفات في المؤتمرات الأخرى. وأكثر الطرق شيوعا في ترتيب جلوس الوفود هي إعتماد ترتيب الأبجدية. أما شكل الطاولة التي تعتمد، فهذا مرتبط بعدد الوفود إذ يمكن أن تكون الطاولة ثلاثية أو رباعية أو خماسية وذلك حسب عدد الوفود. وفي حالة المؤتمرات الكبيرة، تجلس الوفود في قاعة كبيرة تضم طاولات على عدد الوفود كلها تواجه منصة إدارة المؤتمر. ويراعى في ترتيب جلوس الوفود ترتيب الأبجدية (أو إي معيار آخر) كما أسلفنا.

أما ترتيب الجلوس في المؤتمرات العلمية فهو أبسط من حيث الشكليات حيث لا تكون هناك في الغالب مناضد، ولا قيود على ترتيب الجلوس، وإن وجد فان ذلك من باب الإستثناء.

- لوحات اسماء الوفود

تستلزم طبيعة المؤتمرات الرسمية والتي يكون الجلوس فيها بترتيب معين، ان توضع لوحة تعريفية أمام كل وفد توضح أسم الدولة أو المنظمة أو الجمعية أو الإتحاد الذي يمثله الوفد. وفي حالات أخرى قد تكون اللوحات باسماء الأفراد. وتوضع اللوحات التعريفية أمام هيئة إدارة المؤتمر أيضا. وعند الحديث عن إعداد وتهيئة اللوحات التعريفية بالوفود لا بد من الإشارة على ضرورة إعطاء عناية خاصة بأن تكون اللوحات خالية تماما من الأخطاء الإملائية فهذه مسألة قد لا تغتفرها بعض الوفود ولا الأشخاص.

وفي حالة إنبثاق لجنة أو عدد من اللجان عن المؤتمر، يفترض تهيئة لوحات تعريفية أخرى باسماء أعضاء تلك اللجان.

- لوحات دلالة

ضرورة توفير لوحات دلالة كافية في مبنى المؤتمر للمرافق الأساسية للمبنى: القاعة الرئيسية، القاعات الفرعية (اللجان)، قاعة المؤتمرات الصحفية، الكافتيريات، الحمامات.

أسم وشعار المؤتمر

يعلق أسم وشعار المؤتمر في صدر القاعة مع تاريخ الإنعقاد بحيث يكون واضحا لكل من في القاعة، وكذلك واضحا لعدسات تصوير الصحفيين.

- استقبال الوفود

ينبغي توفر فريق عمل يأخذ على عاتقه استقبال الوفود المشاركة أو الأفراد عند أبواب مبنى وقاعة المؤتمر ليقودهم إلى الأماكن المخصصة لجلوسهم، أو لبعض صالات الإنتظار أو غرف خاصة للإنتظار. وفي هذا الصدد يلتفت بشكل خاص إلى الآتي:

- **أن يكون أعضاء فريق الاستقبال حسني المظهر والهندام، وممن يحملون بطاقة التعريف الخاصة بهم.**
- **يجيدون التكلم بلغة أجنبية.**
- **يعرفون قاعة المؤتمر بشكل جيد، وكذلك أماكن جلوس مختلف الوفود.**
- **ممن يتمتعون بالنباهة والفطنة.**

وينبغي أيضا تهيئة منصة في بهو مبنى المؤتمر تخصص للإستعلامات تقدم خدماتها لكافة الذين يودون الإستعلام عن بعض جوانب المؤتمر سواء كانوا من المشاركين أو الصحفيين أو غيرهم. وفي المؤتمرات العلمية يمكن لإفراد هذه المنصة القيام باعمال تسجيل المشاركين وإستيفاء اجور المشاركة للذين لم يسددوها بعد، وكذلك تسليم البطاقات التعريفية. ومن البديهي أن يكون العاملون في هذه المنصة من الذين يتكلمون لغات المؤتمر.

- لحظات إنتظار بدء الجلسة

يتوجه المؤتمرون إلى قاعة المؤتمر في الدقائق التي تسبق بدء الجلسة، وقد يقتضي واقع الحال أن تنتظر بعض الوفود أو الأفراد في بعض غرف الإنتظار لحين اكتمال الحضور في القاعة. فمثلا ليس من المناسب أن تعتلي هيئة إدارة المؤتمر المنصة المخصصة لها بشكل مبكر في الوقت الذي تكون فيه الوفود لا تزال في حالة توافد للقاعة. وهذا موقف يتطلب من موظف التشريفات ان يقود مثل هؤلاء الأفراد إلى غرف إنتظار لحين

بدء الجلسة.

- تنظيم تواجد االصحفيون

يجب ألا يكون مفاجئا لكافة منظمي المؤتمر أن يكون الصحفيون أول الوافدين إلى مبنى المؤتمر، كما أن طبيعة عملهم تجعلهم يودون التواجد في كل مكان لتغطية أحداث ووقائع المؤتمر. ولأجل إعطاء الصحفيين حقهم بالشكل الذي لا يؤثر على أعمال وحركة المشاركين والمنظمين، ينبغي تحديد أماكن خاصة لإنتظارهم وكذلك تأمين حركتهم بشكل منظم، وعقد مؤتمرات صحفية بأسم المؤتمر أو من قبل بعض الوفود المشاركة.

وعند الحيث عن تخصيص مكان للصحفيين يعني ضمنا عن تهيئة مكان مناسب لهم لتأدية وظيفتهم الإعلامية. ففي مثل هذا المكان يجب أن تتوفر اللوازم لهم ولمعداتهم لتقديم أداء جيد.

- الخدمات السمعية والترجمة

من المفترض ان يكون فحص الأجهزة السمعية وفحص كفاءة كافة الأجهزة السمعية لكل المقاعد في القاعة للتحقق من سلامة البث والإستلام قد أكتمل قبل حلول ساعة إفتتاح المؤتمر، كما يجب التحقق أيضا من كفاءة الأجهزة الإلكترونية الأخرى، إن وجدت، كلوحات التصويت وشاشات التلفزة والدوائر التلفزيونية المغلقة بين رئاسة المؤتمر والوفود في القاعة.

ولأجل تأمين خدمات الترجمة الفورية بشكل مناسب، يجب أن يؤمن جدول بأسماء الوفود / الأشخاص واللغات التي سيلقون بها كلماتهم كي يكون جليا أمام فريق المترجمين الفوريين تحديد أدوارهم بالتتابع حسب الجدول الزمني.

وبالإضافة إلى خدمات الترجمة الفورية فد تكون هناك حاجة للترجمة التحريرية لبعض الكلمات أو النصوص أو الوثائق التي تبدأ الحاجة لها مع بدء أعمال المؤتمر أو قبل ذلك. كما قد تكون حاجة أيضا لتوفير خدمات ترجمة تعاقبية أثناء المؤتمر.

- السيطرة على حركة الوثائق / البحوث

يتداول المشاركون في المؤتمرات بعدد من الوثائق التي قد يحتاج بعضها إلى الترجمة والطباعة، ومن بعد ذلك يقتضي جعلها بمتناول يد بعض أو جميع المشاركين في المؤتمر. وتتميز بعض المؤتمرات بالكم الهائل من الوثائق التي

تحتاج لخدمات الترجمة والطباعة والإستنساخ والتوزيع، مما يستلزم توفر نظام سيطرة يؤمن إنسيابية الوثائق دون فقدان أو تأخير.

تحتاج المؤتمرات التي فيها تعامل كبير بالوثائق إلى خلق وحدة تنظيمية تتولى مهمة "السيطرة على حركة الوثائق"، تأخذ على عاتقها الواجبات الآتية:

- **تسلم الوثيقة التي تحتاج خدمة في مجال الترجمة أو الإستنساخ من الوفد المشارك، وتسجيل البيانات الأساسية التي توضح نوع الخدمة المطلوبة، والوقت الذي أستلمت فيه الوثيقة، وأسم المستلم.**
- **يتولى أحد منتسبي وحدة "السيطرة على حركة الوثائق" متابعة إنتقال الوثيقة بين مختلف مراحل الخدمة المطلوبة.**
- **قد يسمح المؤتمر بإستخدام أكثر من لغة من قبل المشاركين، وهذا يعني ان بعض الوثائق قد تحتاج الترجمة إلى أكثر من لغة واحدة. ويترتب على هذا ظهور حاجة لطباعة الوثيقة المترجمة إلى اللغات التي ترجمت إليها، ثم تستنسخ بالإعداد المناسبة لكل لغة. كي يصار بعدها إلى تأمين توفر هذه الوثائق للوفود أو الأفراد على المشاركين في المؤتمر حسب الغة الوطنية لكل وفد.**
- **تعتمد إحدى الطرق الآتية في إتاحة الوثائق (بلغة كل وفد) أمام كافة الوفود:**
  - **توزيع الوثائق على المناضد المخصصة لكل وفد، مع مراعاة لغة الوفد.**
  - **وضع الوثائق على منضدة خاصة بالوثائق، ويتولى المشاركون إلتقاط الوثيقة باللغة المناسبة لهم.**
  - **توزع الوثائق على خزانات خاصة بكل وفد.**

- النشرة الإعلامية اليومية

جرت العادة في بعض المؤتمرات غير السياسية (كالمؤتمرات العلمية مثلا) على إصدار نشرة إعلامية تهدف إظهار أخبار وأحداث المؤتمر لليوم السابق، وبرامج والأحداث المتوقعة لذلك اليوم.

يتولى المكتب التنفيذي إصدار مثل هذه النشرة وتوزع مجانا على المشاركين

وتوفر لهم أخبارا قصيرة مثل أسماء المشاركين والواصلين، وبعض الأحداث التي تجري على هامش إنعقاد المؤتمر.

- المؤتمرات واللقاءات الصحفية

قد تبرز حاجة لدى هيئة إدارة المؤتمر لعقد مؤتمر صحفي عند إختتام أعمال المؤتمر، أو أثناء إنعقاده، مما يقتضي تهيئة المكان والأجواء المناسبة لذلك. وتتوفر في مباني قصور المؤتمرات التسهيلات المناسبة لعقد مثل هذه الفعاليات، وبضمنها توفر تسهيلات الترجمة الفورية.

ولا بد من التنويه من ان الدعوة لعقد مؤتمر صحفي لا تقتصر على هيئة إدارة المؤتمر فقط، بل يمكن أن تصدر أيضا من قبل أحد الوفود الذي قد يرى حاجة له فيها.

- إقامة معرض متخصص

يرافق إنعقاد بعض المؤتمرات العلمية أحيانا، إقامة معرض نوعي متخصص له علاقة بموضوع وتخصص المؤتمر. فإن كان موضوع المؤتمر طبي مثلا، فقد يقام معرض متخصص بالصناعات الدوائية أو اللوازم الطبية، وإن كان موضوع المؤتمر إدبي شعري، فقد يقام معرض للكتب التي تتناول هذا الموضوع.

يقام مثل هذا المعرض عادة في إحدى قاعات الفندق الذي يقطنه المشاركون، أو في نفس المبنى الذي ينعقد فيه المؤتمر. وينظم مثل هذا المعرض من قبل إحدى الجهات الراعية وبالتنسيق مع إدارة المؤتمر، لما يمكن ان يحققه من فائدة مشتركة للمؤتمرين والجهة الراعية.

خلاصة

تحضيرات قبل إنعقاد المؤتمر

تحديد هدف المؤتمر
تشكيل لجنة تحضيرية للإعداد للمؤتمر
تحديد مكان وزمان إنعقاد المؤتمر
إختيار أسم وشعار للمؤتمر
تحديد مواضيع المؤتمر (جدول الأعمال)
الإعلان عن المؤتمر/توجيه الدعوات

تشكيل لجنة علمية للعناية بالبحوث
إستنساخ وتغليف البحوث
تأمين خدمات الترجمة
تهيئة سكن للمشاركين في المؤتمر
سمات الدخول (التأشيرة)
الإحترازات الأمنية
تجنب إكتظاظ المطار بالطائرات
إستقبال المؤتمرين وتنقلهم
تهيئة بطاقات التعريف (الباجات)

أمور يلتفت إليها قبيل وأثناء المؤتمر

تنظـيم القاعـة
استقبال الوفود في مبنى المؤتمر
تنظيم تواجد االصحفيين
لحظات إنتظار بدء الجلسة
فحص الخدمات السمعية والترجمة
السيطرة على حركة الوثائق /البحوث
تهيئة النشرة الإعلامية اليومية
تسهيلات للمؤتمرات الصحفية
إقامة معرض متخصص

الفصل الخامس

مهارة إدارة الوقت

الفصل الخامس
مهارة إدارة الوقت

مدخل إلى مهارة إدارة الوقت

بات شائعا أن يشتكي كثير من الناس مـن شـحة أوقـاتهم بالمقارنـة مـع حجـم الإلتزامـات والمهام التي يضطلعون بها، ويأتي المدراء في مقدمة المشتكين من قائمة الذين يعانون من شحة الوقت. وتتمثل معانـاة مـن يشـتكي مـن شـحة الوقـت، سـواء مـن العـاملين عمومـا والمـدراء خصوصا، بالعمل لساعات طويلة ونقل بعض الملفات إلى المساكن لإنجازها هنـاك أو البقـاء في المكاتب لساعات متأخرة، وكذلك العمل أيام الجمع والعطل الرسمية. وتتحول عنـدهم هـذه الطريقة في ممارسة العمل إلى ظاهرة دائمية وليس كحالة إستثنائية مرتبطة بحـدث مـا يـدوم لبضعة أيام أو أسبوع، والذي ما أن ينتهي هذا الحدث تزول معـه الحالـة الإسـتثنائية وتعـود فيها الأمور إلى طبيعتها الإعتيادية.

إن ممارسة العمل تحت ضغوط الوقت بشكل دائم يفرز تدريجيا نتائج سلبية على الفـرد وعلى المنشأة معا. فعلى مستوى الفرد تتولد لديه تدريجيا ضغوط عصبية ونفسية تترك آثارها على الجانب الصحي، وهذه نتائج تترك أثرها السلبي على مسوى الأداء الشخصي وقلة الإبـداع لديه، بل والتعرض لحالات الإضطراب والقلق والتشوش عند إتخاذ بعـض القـرارات. أمـا عـلى مستوى المنشأة، فان الخسارة يمكن أن تكون بحدها الأدنى متمثلة في إنخفاض الإنتاجية، وكلما كثر عدد المـدراء أو الأشـخاص الـذين يعـانون مـن سـلبيات ضـغوط الوقـت زادت إحـتمالات إنخفاض إنتاجية المنشأة، وهذا عدا مخاطر القرارات غير الصائبة التـي يمكـن أن تتخـذ تحـت ظروف ضغط الوقت.

وأزاء تفاقم الإحسـاس بمشـكلة الوقـت لـدى النـاس عمومـا والإداريـين خصوصـا، تنامـت الدعوات الجادة للنظر إلى الوقت وكيفية التعامل معه بنظرة وأسلوب جديـدين. فـالنظرة إلى الوقت كمورد أساسي في إي نشاط، أو كعامل من عوامل الإنتاج بدأت تترسخ بين النـاس. فـإذا تفكرنا بمضمون مسألة تحديد

الأهداف للمنشآت، أو للأشخاص، نجد أن لكل هدف بعدين هـما: النتـائج التـي يبتغـى الوصوص إليها أولا، والمدة الزمنية اللازمة للوصول إلى تلك النتائج المبتغاة ثانيا. وعليه، يكـون عنصر الوقت داخلا في حيثيات كل هدف موضوع، وركنا أساسيا في مكونات كـل خطـة عمـل. ومن الحقائق المسلم بها في هذا المجال :

- لا وجود لهدف أو خطة خاليان من عنصر الوقت.
- أن الوقت مورد نافـد عند الحديث عن الأهداف والخطط.
- ان الوقت لا يخزن أو يدخر (وما فات مات)، ولا فـرق في ذلـك بـين وقـت الأشـخاص أو وقت المنشآت ووقت الخطط والبرامج.

دفعت ضغوط الوقت المنشات والأشخاص إلى التفكير جديا بإعادة النظـر بالكيفيـة التـي يتعاملون فيها مع الوقت، وذلك باتباع سلوكيات تتبنى الترشيد في (صرف) الوقت لأجل حسن إستغلاله، وتبلور ما يعرف الآن بأسم "إدارة الوقت" التي تهدف إلى حسن تنظيم وقت الفـرد وأستثماره بالشكل الذي تتحقق فيه أعلى الفوائد. وفي واقع الأمر ان "إدارة الوقت" تتعامل في جوهرها مع الذات، حيـث لا يمكـن تحقيـق الترشـيد في الوقـت وحسـن إسـتخدامه مـن دون مراجعة المرء لسلوكياته وعاداته، أي لذاته. وقد صدق حكماء العرب حين قالوا (الوقت كالسـيف إن لم تقطعه قطعك)، أي بمعنى إن لم تدركه يدركك.

وعند الحديث عن إدارة وقـت الأفـراد لابـد مـن إدراك ان هـذا الموضـوع يتضـمن بعـض الحساسية فنحن حينئذ نتناول ذات الفرد وسلوكياته في التعامل مع وقته, فكثير من النـاس لا يحبذون سماع النقد الذي يوجه لهم عن كيفية تعملهم مع الوقـت، كـما يقـاومون التغيـير في سلوكياتهم. أما اذا كان الحديث عـن تحقيـق الإسـتغلال الأفضـل لوقـت مجمـوع العـاملين في منشأة ما، فإن ذلك قد يحمل لدى البعض معاني لا إنسانية، وقد تجابه بالنفور والتحدي.

ان تحقيق نتائج إيجابية في الإستخدام الأكفأ لوقت المكائن مثلا أسهل بكثـير مـن ترشـيد إستخدام وقت الأفراد. ففي السبعينات من القرن المـاضي مـثلا، سـاهم المؤلـف - كإستشـاري خارجي - بشكل حيوي بتطبيق نظام معلومات عن إستغلال وقـت المكـائن في الشركة العامـة للزيوت النباتية التابعة

إلى وزارة الصناعة في العراق والذي بعد نجاحه (النظام) طبق تدريجيا في كافة الشركات الصناعية الأخرى التابعة للوزارة. ويهدف هذا النظام إلى معرفة نسبة الإستغلال الفعلي لوقت كل ماكنة، وتحديد أسباب ضياعات الوقت لمعالجتها. ويقوم النظام على تسجيل وقت كل تشغيل، وتسجيل وقت كل توقف للماكنة مع تبيان أسباب توقفها. ولأجل ذلك جرى إعداد قائمة شاملة بكل أسباب التوقف المحتملة وأعطي لكل سبب من الأسباب رمزا معينا كي يستفاد منه لاحقا لأغراض تحليل البيانات. وكان من السهل عند نهاية كل شهر أو أسبوع معرفة عدد الساعات الضائعة من وقت كل ماكنة ومجموع المكائن، ومعرفة كيفية توزيعها حسب كل سبب من أسباب التوقف. وكان توفر مثل هذه البيانات يتيح تحقيق إستغلال أفضل لوقت المكائن بما يحقق زيادة الإنتاجية.

وقبل الشروع بتطبيق هذا النظام كانت هناك إجتماعات ولقاءات كثيرة مع إدارة الشركة وبمستويات مختلفة. ومن جملة القضايا التي نوقشت هي إختيارمن أين نبدأ في زيادة الإنتاجية:

- وضع نظام معلومات عن إستغلال المواد الأولية ؟ أم
- وضع نظام معلومات عن إستغلال وقت المكائن ؟ أم
- وضع نظام عن وقت العاملين ؟

ويلاحظ القاريء اللبيب ان التعبير عن البديل الثالث بالصيغة المعبر عنها أعلاه هي أفضل كثيرا من صيغة (وضع نظام معلومات عن إستغلال وقت العاملين) التي يمكن أن تكون سمجة على أذن المستمع وثقيلة على نفوس العاملين، لما قد تتضمنه من أبعاد ومفاهيم سياسية وعقائدية.

وبعد المناقشات وقع الإخنيار على بديل وضع نظام معلومات عن إستغلال وقت المكائن، لعدة أسباب لعل أهمها كما عبر أحد الزملاء في حينه، إن المكائن صماء لا تناقش ولا تجادل، وبذلك نبتعد عن إثارة الحساسيات فيما لو تعاملنا مع وقت العاملين.

وفي التوجه العام، تهدف إدارة الوقت في مجال الأفراد، ونظام إلمعلومات عن إستغلال المكائن إلى تحقيق إستثمار أفضل للوقت بمعيار الأداء (النتائج)، وهذا

لا ينجز إلا من خلال تحليل أسباب الضياع في الوقت.

أهمية إدارة الوقت

تتمثل إدارة الوقت بالإستخدام الرشيد للساعات المتاحة لنا وتحقيق أفضل الإنجازات التي تقودنا نحو أهدافنا، وذلك بإستخدام أساليب ومنهجيات عقلانية تعيننا على التعامل بشكل صحيح مع الوقت. تحقق إدارة الوقت المزايا الاتية للأفراد والمنشآت :

1) تقليل الضغوط

ان الإستخدام العقلاني للوقت يساهم بشكل مباشر في تقليل ضغوط العمل على الفرد وما ينجم عنها من إجهاد وتوتر على المدى المتوسط والبعيد.

2) إتاحة الفرص للتطوير

لما كانت إدارة الوقت تخفف عن كاهل المدير والعاملين لما تحققه من ترشيد في كيفية إستخدام الوقت وتحقيق بعض الفائض فيه، فأن هذا الفائض من الوقت يمكن أن يستثمر في تطوير نظم العمل ونظم المعلومات في المنشأة، وكذلك في تطوير قدرات العاملين وتدريبهم.

أن العمل بأجواء بعيدة عن التوتر والإجهاد يخلق المناخ المناسب للعاملين للوصول إلى حالة من الخلق والإبداع.

3) رفع المعنويات

ان التمكن من تحقيق المهام الملقاة على عاتق الفرد والوصول إلى الأهداف المرسومة يحقق نوعا من الراحة والإحساس بلذة الإنجاز ورفع المعنويات للمدراء والعاملين، وكذلك تعزيز الشعور بفخر الإنتماء إلى المنشأة.

4) رضا الزبون

ان الإستغلال الأمثل للوقت ينعكس إيجابيا على الفرد والمنشأة معا من خلال تحقيق نتائج سريعة أو تحقيق النتائج بوتيرة عالية مثل إنجاز معاملات الزبائن وخدمتهم بشكل أسرع، وهذا ما يتمناه الزبائن ويحقق الرضا لديهم.

5) زيادة الإنتاجية

ان تظافر كافة المزايا أعلاه بشكل إيجابي من شأنه تحقيق زيادة إنتاجية

الفرد والمنشأة معا، أي بمعنى القدرة على تحقيق نتائج أعلى بنفس الموارد المتاحة (أي مورد الوقت).

وسنناقش في الصفحات القادمة "إدارة الوقت" بشكل عام مع تركيز خاص على إدارة وقت العاملين والمدراء بشكل خاص، متناولين أسباب الهدر والضياع في الوقت، وضرورة إكتشاف طريقتنا بالتعامل مع الوقت، ووسائل الإستخدام الصحيح للوقت .

العوامل الضاغطة على وقت الفرد

أشرنا في الصفحات السابقة إلى أن كثيرا من الأفراد يعانون من شحة الوقت في حين نجد بالمقابل مجموعة أخرى ليس لها مثل هذه المعاناة بالرغم من كثرة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها. والذين يعانون من شحة الوقت هم درجات، فمنهم من يسبب له ذلك ضغطا خفيفا، ومنهم من يقع في دوامة الإرباك والضياع بين تعدد الإلتزامات التي يصعب عليه إحكام السيطرة عليها، فيقع ضحية القلق والإجهاد.

إن دراسة حالات الذين يعانون من شحة الوقت وأسباب المعاناة التي يتعرضون لها، نجد أنهم يشتركون في تعرضهم لمجموعة من الضغوط والعوامل التي تحول دون الإستخدام الفعال للوقت الذي يتبدد على أمور أقل أهمية من حيث الأولويات ومن دون تحقيق نتائج ملموسة أو مهمة. ويمكن إدراج هذه بالعوامل الآتية:

سوء التخطيط للوقت

من أهم سمات الأشخاص الذين يعانون من شحة الوقت هو ضعف قدراتهم على التخطيط لأوقاتهم، لا للفترات الزمنية المقبلة ولا لليوم الذي يبدأونه. وترى الفرد أو المدير من هذا النوع ينهمك في إنجاز أي عمل يواجهه عند وصوله مقر عمله ويغوص في تفاصيله من دون أن يتحسب للمهام الأخرى وقد ينساها لبعض الوقت من دون إعتبار للأولويات، فقد أغفل وضع مثل هذه الأولويات أصلا.

ومنهم من هم أحسن حظا في التعامل مع هذه المشكلة، حيث يسعى لأن يخطط لوقته، ويحدد أولويات الإنجاز إلا أنه يخفق في تقدير الأوقات المناسبة لإنجاز كل مهمة فينتهي به الأمر متخبطا بين أكداس المهام غير المنجزة.

- عوامل بيئية وإجتماعية

عندما يعمل ويتصرف الأفراد – ومنهم المدراء – فأنهم من وعي أو لا وعي يتصرفون وفقا لقواعد وأعراف اجتماعية نشأوا وجبلوا عليها، بحيث أصبحت تتحكم في كثير من سلوكياتهم حتى وان كانت بعض هذه السلوكيات تتعارض مع الحياة العصرية وعالم إنجاز الأعمال.

يعاني بعض المدراء وخصوصا الذين ينحدرون من أصول ريفية عشائرية، من ظاهرة الزيارات المفاجئة إلى موقع العمل من قبل الأقارب والأصدقاء، التي قد تتفاقم للحد الذي يتحول فيه مكتب المدير إلى ما يشابه "الديوانيات" الإجتماعية. وقد يظطر المدير أحيانا إلى ترك أو قطع إجتماع عمل بسبب زيارة أحد الأقارب.

ومن المظاهر التي نجد ان الأثر البيئي فيها واضح على الأفراد وعلى نظرتهم للوقت هو التباين بين خصائص المجتمع الزراعي وخصائص المجتمع الصناعي. ففي المجتمعات الزراعية يكون تغير الفصول هو العامل الرئيسي في الإحساس بالوقت وتنظيم العمل، في حين نجد ان تبدل وجبات العمل خلال اليوم الواحد هو العامل الرئيسي في الإحساس بالوقت وتنظيم العمل في المجتمع الصناعي إن لم نقل انه الإيقاع الإنتاجي لكل ماكنة.

ومن أظرف التعليقات التي قيلت في هذا المجال، هو ما قاله أحد الأصدقاء الذي يمارس التدريس (أي أعتاد برمجة وقته بالدقائق أثناء المحاضرات) ، وأضطرته الظروف لأن يعمل في مجتمع تجاري بسيط، فقد قال واصفا الناس في محيطه الجديد : ان أصغر وحدة زمنية يتعامل بها هؤلاء الناس هو "اليوم"، فليس لديهم وحدة زمنية أصغر من ذلك .

- الخصائص السلوكية للفرد

تتباين الخصائص السلوكية بين الأفراد وقد تتقارب او تتشابه. لكن مهما كان الحال فإن للخصائص السلوكية للفرد دور كبير في بناء نمطه الإداري وتعامله مع مختلف المسائل التي تجابهه في حياته، كما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي يتعامل فيها مع الوقت، وكذلك على درجة الإحساس به.

إن هذه الخصائص السلوكية قد تكون مصدر قوة للفرد، وقد تكون

مصدر ضعف واضح لديه. فقد يكون لدينا مثلا مـدير مجبـول عـلى أن يعمـل كـل شيء بنفسه، لا يطمئن أن يكلف أحدا من مساعديه يإنجاز بعض المهـام، وذلـك مـن بـاب الحـرص حسب قناعته وتبريره. فمن الطبيعي أن يجد مثل هذا المدير نفسـه مـثقلا بـالأعمال ومعانيـا من قلة الوقت، على العكس من مدير آخر ميال بطبعه إلى الإسـتعانة بالمسـاعدين وإشراكهـم في العمل والقرارات.

ومثال آخر، قد يميل الفرد – بدافع فطرتـه – إلى الخـوض بتفاصـيل الأشـياء حتـى وإن لم تكن ضرورة لذلك. وهوعندما يعطي توجيها لأحد مساعديه مثلا لتنفيذ عمل مـا، نـراه يغـرق هذا المساعد بالتفاصيل المتناهية للحد الذي يثير فيه هذا المدير سخط وتذمر المحيطين به. إن الدخول دائما في التفاصيل الدقيقة غير المبررة يكون عاملا رئيسيا من عوامـل إسـتنزاف الوقـت غير المبرر.

- عوامل تنظيمية

يتعرض بعض الأفراد والمدراء إلى عامل واحد أو أكثر من العوامل التنظيمية التي تسهم في تضييع الأوقات، ومن هذه العوامل:

- المركزية في العمل

وقـد أشرنـا في السـطور السـابقة إلى أن الأفـراد يتبـاينون في سـلوكياتهم ونزعـاتهم تجـاه الجوانب المختلفة للعمل، ومن هذه الأمور هي الميل أثناء العمل بحصر كافة القضايا بيده، فلا أحد غير المدير المعني مخول بإتخاذ القرارات، وان تغيب عن موقـع العمـل لسـبب مـا، تكـاد ان تتوقف آلية العمل في منشأته.

- ضعف نظم العمل المعتمدة في المنشأة

تسهم هذه النظم في تعجيل أو عرقلة سرعة الإنجاز لا بالنسبة للمدير فحسب، بل لكافة العاملين والأفراد. وعلى سبيل المثال نجد ان ضعف نظام الحفظ والآرشـيف في المنشـأة يمكـن ان يساهم بشكل واضح في تباطيء وعرقلة الإنجـاز، وإلى تـراكم الملفـات غـير المنجـزة بسـبب الإنتظار (وقت ضائع) لحين العثور على أوليات الموضوع. وحقيقة تأثير نظم العمل على كفاءة إستغلال الوقت لا تقتصر على نظام الحفظ والآرشيف فقط، بل تنسحب إلى أنظمـة أخـرى في المنشأة مثل النظام المالي والمحاسبي ونظام التخطيط ونظام المتابعة وغيرهـا، وحسـب طبيعـة عمل المنشأة.

- سوء تنظيم مكتب المدير

ان مكاتب بعض المدراء تبدو واضحة للعيان بسهولة من حيث سوء تنظيمها حال دخول المرء إليها، فالملفات مكدسة على يمين وشمال المكتب، وربما على طاولات إضافية وحتى على الأرض أيضا. ويكاد المدير ان يختفي وراء مكتبه بسبب ارتفاع أكداس الملفات.

ان مسألة حسن أو سوء التنظيم في مكب المدير لا تقتصر على ما نشاهده على مساحة منضدة مكتب المديرفحسب، بل ان ذلك يتسع ليشمل جوانب أخرى في مكتب المديرمثل نظام المتابعة الذي يعتمده المدير، ونظام الحفظ والآرشيف داخل المكتب، ونظام الإتصالات مع المساعدين والعاملين، وأساليب التنسيق المعتمدة وغيرها.

- التردد والتأجيل

ان التردد في إنجاز بعض الأعمال وتأجيلها إلى وقت غير مسمى حالة غير صحية إذا تحولت إلى ممارسة يومية أو "ظاهرة" في عمل الفرد أوالمدير. ان التأجيل في الأعمال قد يقبل كحالة إستثنائية وليس كظاهرة دائمة. ان المقاييس الصحيحة للعمل تقبل التأجيل إلى أجل مسمى لسبب مبرر كإستكمال بعض المعلومات أو إنتظار نتائج قرار أو نتائج حدث معين. ولا يقبل التردد والتأجيل كممارسة إعتيادية يلجأ إليها الفرد كمنفذ للتهرب من الحالة.

إن حالة التردد والتأجيل لدى الفرد أو المدير قد تكون بسبب وجود نقص المعلومات عند مرحلة إتخاذ القرار وهذا يتطلب إستحداث أو تطوير نظام معلومات يلبي الحاجة، يحول دون حدوث تردد وتأجيل لدى متخذ القرار مستقبلا. وإن لم يكن هناك نقص في المعلومات، ولم يكن هناك شيء ملموس يستدعي التأجيل، فإن هذا يعني ان المدير بحاجة إلى ان يعيد النظر بقدراته في مجال إتخاذ القرارات، وان يعمل جديا على تطوير مهارته في ذلك عن طريق التدريب .

- المقاطعات أثناء العمل

تسبب المقاطعات أثناء العمل تأخيرا واضحا على وتيرة الإنجاز لما تسببه من توقف العمل، وقطع لتسلسل الأفكار ومن أمثلة ذلك:

- o **النداءات الهاتفية المتكررة.**
- o **مقاطعة مسارالإجتماعات.**
- o **المقاطعات المتكررة للشخص أثناء العمل.**

- ضعف المساعدين

من الناحية العملية قد يكون بعض المساعدين مصدر تأخير وعرقلة للعمل بدل أن يكونوا عامل تخفيف للعبء وتعجيل في إنجاز المهام. ويمكن تقسيم هـذا النـوع مـن المسـاعدين إلى صنفين رئيسيين بشكل عام، هما:

- o **مساعدون مفوضون لإتخاذ القرارت بما يخـدم التعجيـل في الإنجـاز، إلا أنـه رغـم تـوفر التفويـض لهم يترددون ويتلكأون في ذلك، كما قد يراجـعون مديرهم بكل صغيرة وكبيرة قبل أن يخطوا أي خطوة. وينتهي الحـال بـأن يكـون المـدير هـو مـن اتخـذ القـرار مـن الناحية الفعلية وهذا ما يجعله لأن يعيـد النظـر في جـدوى تكليـف المسـاعدين في اتخـاذ القرارات لاحقا، لأن اتخاذ القرارات بشـكل مبـاشر يبـدو لـه أسرع وأقـل تعقيـدا وأسرع في النتائج.**
- o **مساعدون يكلفون بإنجاز أعمال من قبل مديرهم، لكنهم دؤوبين على الرجوع إلى المدير مستفسرين منه عن كل صغيرة وكبيرة وكلمة وحرف للدرجة التي يشعر فيها المـدير إن الإنجاز المباشر مـن قبلـه شخصـيا يكـون أقـل عبئـا وراحـة للبـال مـن الإسـتعانة بأحـد العاملين، فقد يكلف المدير مثلا إحدى الموظفات بطبع رسالة ما، إلا أن كثرة رجوع هذه الموظفة إلى مديرها بتساؤلات تافهة تجعله يتمنى لو يطبـع الرسـالة بنفسـه بسـبب مـا تسبب له ذلك من كثرة المقاطعات.**

ان وجود مثل هؤلاء "المساعدين" في المنشـأة سـواء كـانوا مـن الصـنف الأول أو الصـنف الثاني يجب أن يدفع المديرلإتخاذ اجراءات تصحيحية لمثل هذا الوضع غير الطبيعي، وهـذا مـا سنتناوله في الصفحات القادمة عندما نتحدث عن وسائل الإستخدام الجيد للوقت.

- إجراءات العمـل

ان بعض الإجراءات المعمول بها في الدوائر والمنشآت تستنزف وقتا طويلا، لا من المراجعين أوالزبائن فحسب، بل من العاملين والمدراء أيضا لتعدد خطواتها

أولا، وكثرة الأعمال الورقية ثانيا، واستلزام عرضها على نفس المسؤول عدة مرات في مراحل مختلفة ثالثا. ففي وضع كهذا يضطر المسؤول لأن ينهمك بدراسة - أو على الأقل يتصفح - المعاملة الواحدة أكثر من مرة بدلا من الإستفادة من وقته في تمشية معاملة جديدة.

وسنتناول المعالجة التصحيحية لمثل هذه الحالات في الصفحات القادمة عند تناولنا لموضوع وسائل الإستخدام الجيد للوقت.

صورة (بورتريه)

مديــر يعاني من الوقت

السيد سعد هو مدير احدى الشركات التجارية التي تضخ سلعها إلى الأسواق من خلال شبكة من الوسطاء. يعمل في الشركة حوالي 35 موظفا معظمهم في مجال المبيعات.

يعاني السيد سعد في إدارته للشركة من شحة الوقت، وشكى أمره هذا إلى صديق مقرب إليه، يعمل إستشاري في مجال التطوير الإداري. أقترح الصديق الإستشاري على السيد سعد أن يعيد النظر بكيفية تعامله مع الوقت وفي أساليب عمله.

أتفق الإستشاري من المدير أن يسمح له في المرابطة معه في مكتبه ليوم أو أكثر ليراقب كيف يتصرف المدير سعد بوقته. كما طلب منه أن يتصرف بشكل إعتيادي شأنه شأن كل يوم آخر وكأنه (الإستشاري) غير موجود في المكتب، وعلى أن يجيبه على أسئلته الإستيضاحية فيما بعد.

وحسب الإتفاق، جلس الإستشاري على أحد الكراسي في مكتب المدير سعد يشاهد ويراقب كل شيء، مدونا ملاحظاته، لا يتدخل بشيء ولا يعلق كأنه غير موجود.

في نهاية المطاف، وبعد حصول الإستشاري على بعض الإجابات من المدير على إستفساراته، كان دفتر ملاحظات الإستشاري يقرأ الآتي :

- إنشغال المدير بالنداءات الهاتفية المتكررة ولمدد طويلة مع وضوح في الأسهاب والإطناب في الحديث.

-
- بعض النداءات الهاتفية كانت من وكلاء للشركة يطلبون تجهيزهم ببعض سلع الشركة.

- يتخذ المدير كل القرارات بنفسه، ولا دور للمساعدين في ذلك.

- يرجع كافة منتسبي الشركة إلى المدير بكل شيء، وإن كان لهم مدراء أقسام مـن الناحيـة الشكلية.
- ميل واضح لدى المدير بالدخول بالتفاصيل الدقيقة حتى في أبسط الأمور.
- مكتب المدير غير منظم، فالملفات موضوعة بشكل عشوائي عليه، وتوجد مكتبـة زجاجيـة أنيقة الصنع مشوهة بالكتب والملفات المكدسة فيها بشكل غير منظم.
- لا خطة للمدير لإنجاز أعمال اليوم، ولا وجود لقائمة أولويات للمهام المراد إنجازها.
- زوار مفاجئون.
- وجود كدس من الملفات مضى على وجودها على مكتب المدير أسابيع طويلة لأنه مـتردد في إتخاذ قرارات مناسبة.
- وجود كدس آخر من الملفات المتراكمة منذ أسـابيع بإنتظـار إسـتكمال بعـضِ المعلومـات الناقصة عنها.

إكتشف طريقتك بالتعامل بالوقت

من المفيد ان يراجع الإنسان نفسه لمعرفة مدى تكرر حالة المعاناة لديه من شحة الوقت، فهل هذا يتكرر معه أسبوعيا أو يوميا أو على مدار الساعة. وقسم من النـاس مـن يتمنـى ان يكون اليوم أكثر من أربع وعشرين ساعة كي يستطيع إنجاز أعماله.

ان مجابهة مثل هذه المواقف تتطلب مـن الفـرد أن يسـائل نفسـه عـن فاعليـة وجـدوى الطريقة التي يتعامـل فيها حاليا مع الوقت. فالعبرة هي ان يركز الإنسان بعمله على النتـائج المرتقبة، وليس ان يكون مشغولا طول الوقت من دون نتائج ملموسة أو ذات قيمة. لهذا مـن المفيد ان يسعى الفرد لتحليل وقته المصروف فعلا

خلال اليوم أو الأسبوع وذلك بتجزئة مجموع الأوقات التي يصرفها الفرد - خلال اليوم مثلا - حسب الإنشطة الأساسية كتصريف البريد، حضورالإجتماعات، مداولات مع العاملين والمساعدين، إستقبال الزائرين، النداءات الهاتفية وغيرها من الإنشطة الأخرى التي يمكن أن يقوم بها. يهدف تحليل الوقت بهذه الصورة اتاحة الفرصة للمرء ان يتعرف على واقع النمط الحالي في إستغلال الوقت وكيفية توزيعه على مختلف أوجه انشاط المختلفة، ولا غرابة ان يتفاجيء المرء بنتائج بعض الفقرات التي يراها تستنزف وقتا فعليا أكثر من توقعاته.

ان عملية تحليل الوقت هي عملية بسيطة تشبه إلى حد كبير عملية تحليل المصروف الشهري الي يجريها الكثير من الناس لمعرفة أوجه الإنفاق الفعلي لمدخولاتهم ونسب ذلك، وتعينهم على تعديل أو تصحيح ذلك.

وإذا كانت عملية تحليل الأوقات المصروفة للفرد تشابه عملية تحليل مصروفاته، فانها قريبة التماثل مع عملية تحليل وقت المكائن التي تهدف إلى معرفة عدد الساعات المستغلة فعلا وعدد الساعات المضاعة بسبب توقفات المكائن لأسباب مختلفة، مع مراعاة أولا الفارق الإنساني في ذلك طبعا، وأن الإدارة هي التي تكون وراء إستحداث نظام معلومات عن إستغلال وقت المكائن في حين ان الفرد هو في العادة من يسعى إلى إستغلال وقته بصورة أفضل، ثانيا.

ولأغراض ان يقوم الفرد بتحليل وقته، يمكن اعتماد الأختبار الآتي الذي يتيح تحقيق غايتين في آن واحد. فنتائج التحليل تكشف عن الوقت المصروف على كل نشاط، والأهمية النسبية للوقت المصروف لكل نشاط أولا، وتكشف ثانيا عن فرص الإدخار بالوقت في كل نشاط.

اختبار تحديد مشكلة الوقت*

1) أحسب الوقت التقريبي الذي تقضيه يومياً في عملك في الأنشطة المبينة في الجدول التالي

* أقتبس هذا الإختبار بتصرف، من "إدارة الوقت" ، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية من الموقع الإلكتروني : www.ngoce.org/content/timem

النشـــــــاط	الوقت المصروف	الوقت الذي يمكن توفيره
استقبال المراجعين والزوار		
الإنشغال بالمكالمات الهاتفية		
مداولات مع الزملاء والموظفين		
تصريـف البريــد		
حضور الإجتماعات		
مطالعة الجرائد والمجلات		
أخرى (حددها)		
المجمــــــــوع		

2) أسال نفسك هل يمكن أن أوفر جزء من وقت أي نشاط من الأنشطة السـابقة ؟ وفي حالـة الإجابة بنعم ، دون ذلك الوقت في الخانة المخصصة لذلك ؟

3) أجمع الوقت الذي يمكنك توفيره في جميع الأنشطة ؟

4) هل لاحظت كمية الوقت الضائعة عليك يومياً ، ويمكن أن تستفيد منها ؟

بما أن العبرة ليس بأن يكـون الفـرد مشـغولا طـوال سـاعات العمـل، بـل في النتـائج التـي يحققها خلال هذه الساعات، فمن المفيد أن يحاول المرء التعـرف عـلى بعـض المـؤشرات التـي تبين له مـدى فاعليتـه في إسـتخدام الوقـت. والإختبـار الآتي يمكـن أن يـوفر بعـض مـن هـذه المؤشرات :

"اختبار تشخيص إدارة الوقت"**

ضع علامة (✓) في الخانة المناسبة لإجابتك في الجدول التالي :

الاختبار نقلاً عن (أليكساندر،1999م، ص6،5)

** المصدر السابق

م	النشـــــــــــاط	غالباً	أحياناً	نادراً
1	هل تتعامل مع كل ورقة عمل مرة واحدة فقط ؟			
2	هل تبدأ مشاريعك وتنهيها في الوقت المحدد لذلك ؟			
3	هل يعلم الناس أفضل وقت للعثور عليك ؟			
4	هل تقوم كـل يـوم بعمـل شيء يقربـك مـن أهـدافك بعيـدة المدى؟			
5	هل تستطيع العودة إلى العمل - بعـد مقاطعتـك فيـه - دون أن تفقـد القوة الدافعة ؟			
6	هل تتعامل بفعالية مع الزوار الذين يهدرون وقتك ؟			
7	هل تركز على منع وقوع المشكلات أكثر من محاولة حلها عندما تقع ؟			
8	هل يكون لديك وقت متبق قبل الوصول إلى الموعد النهائي ؟			
9	هل تصل إلى العمل وإلى الاجتماعات وإلى الأحداث في الوقت المناسب ؟			
10	هل تقوم بعملية التفويض بطريقة جيدة ؟			
11	هل تعد قوائم بالمهام اليومية ؟			
12	هل تنتهي من جميع عناصر تلك القوائم .؟			
13	هل تجدد أهدافك المهنية والشخصية وتطورها ؟			
14	هل مكتبك نظيف ومنظم ؟			
15	هل تعثر على العناصر بسهولة في ملفاتك ؟			
	المجمـــــــــوع	× 4	×2	×0؛
	المجموع الكلي			

ما يقوله هذا الاختبار* التشخيصي عنك :

حدد عدد الإجابات من كل اختيار(غالباً، وأحياناً ، ونادراً) ، ثم أعطي أربع نقاط لكل اختيار (غالباُ) ونقطتين عن اختيار (أحياناً) وصفراً عن اختيار (نادراً) ، ثم اجمع النقاط التي تحرزها ، ثم ضع نفسك في المجموعة المناسبة من المجموعات التالية :

60-49	**تدير وقتك بكفاءة ، وتسيطر على معظم الايام ومعظم المواقف .**
48-37	**تدير بعض وقتك بكفاءة . في بعض الاحيان ، تحتاج – مع ذلك إلى ان تكون اكثر تمسكا وحرصا على تطبيق بعض استراتيجيات توفير الوقت .**
36-25	**انت غالبا ما تكون ضحية للوقت . لا تجعل كل يوم يسيطر عليك طبق فورا الطرق التي ستتعلمها هنا .**
24-13	**انت قريب جدا من مرحلة فقدان السيطرة ، وبعيد جدا عن التنظيم ، والتمتع بوقت جيد . انك بحاجة إلى تنظيم الوقت بحسب الأولويات .**
صفر-12	**انت مرتبك ومشتت ومحبط ، ويحتمل انك واقع تحت ضغوط هائلة . ضع الاساليب التي يعرضها هذا الكتاب موضع التنفيذ سوف تتعامل الفصول البارزة مع مشكلاتك . عليك بدراستها جيدا .**

وسائل الإستخدام الجيد للوقت

تكمن مشكلة الإنسان مع الوقت في ان الوقت شيء نافد لا يدخر، كما انه ليس بمقدور الإنسان زيادة ساعات اليوم على ما هي عليه. وبذلك يصبح لزاما على الإنسان الذي يعاني من شحة وقته ان يحسن من طرق إستخدامه له، وبعبارة أدق، على الإنسان أن يعمل على زيادة فاعلية الوقت المتاح لديه . ان إعادة ا

* توجد أنواع أخرى من الإختبارات التي منها ما يحسب لك النتائج إلكترونيا. راجع :
http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_00.htm

لنظر بكيفية التعامل مع الوقت تتطلب من المرء مراجعة عاداته اليومية وسلوكياته العامة، وهذه مسألة ليست بسيطة كما يتصور البعض إذ ان هذه العادات والسلوكيات قد تجذرت في أعماق الفرد للدرجة التي قد يصعب فيه عليه تطويعها أ و تعديلها أو تغييرها.

ان وجود الإرادة الصادقة لدى الفرد يمكن أن تعينه على تحقيق إستخدام صحيح للوقت باعتماد الوسائل الآتية :

أولا : وضع الأهداف

وهذا يعني ان يتبنى الفرد لنفسه أهدافا بعيدة الأمد يسعى إلى تحقيقها، وكلما كان الإنسان أكثر شبابا عند تحديد هذه الأهداف يكون البعد الزمني لتحقيقها أكثر بعدا. تكمن أهمية هذا الأسلوب في انه يتيح لصاحبه التركيز على النشاط الذي يصب في الأهداف الموضوعة، ويحول دون تشتت جهده بين إنشطة متعددة قد لا تكون مثمرة، فهذا الأسلوب يساعد على التعبئة الصحيحة للموارد المتاحة ومنها الوقت. وينبغي التذكر دائما ان العبرة من العمل هي تحقيق نتائج وليس مجرد ان نكون منشغلين طول الوقت.

ان اسلوب تحديد الأهداف يقدم للفردعلى الأمد البعيد رؤويا مستقبلية توضح له ما يجب ان يلتفت إليه من معارف وإهتمامات وإنجازات، كما يقدم له على الأمد القريب عناصر التحفيز ورفع المعنويات التي يحتاجها كل فرد منا.

ان وضع الأهداف اسلوب لا يقتصر فقط على الحياة الشخصية للفرد، بل يمكن (أو بالأحرى يجب) ان يمتد إلى عمل الإنسان سواء كان الفرد أحد العاملين العاديين أو مديرا. والأهداف التي يمكن أن يتخذها الفرد لنفسه في مجال العمل هي أهداف تشتق من أهداف وخطة العمل الموضوعة للمنشأة، ويتم ذلك بالتشاور بين المرء ورئيسه المباشر.

- هدف أم أهداف

ورب سائل يسأل، ألا تعمل تعددية الأهداف الشخصية على تشتيت جهود الفرد على عدد أوسع من الإنشطة بدلا من جعلها تتركزعلى عدد أضيق كي تصب في هدف واحد فقط ؟ والجواب على ذلك هو ان للإنسان جوانب متعددة في حياته، وهو يسعى لأن يحقق طموحاته الشخصية في كل جانب من هذه

الجوانب التي منها :

- أهداف اجتماعية ، كالزواج وتكوين عائلة .
- أهداف في العمل، كالتدريب والإرتقاء بنوع العمل الذي يمارسه والدخل الذي يحصل عليه سواء كان يعمل لحسابه أو أجيرا.
- أهداف ترفيهية، كالسياحة وزيارة أماكن محددة.
- أهداف للهوايات التي يمارسها الأفراد، فللبعض هوايات يمارسونها أثناء الفراغ الذي يتوفر لديهم، ومنهم من تتملكه الهواية في مجال المعارف كالمطالعة أ و الكتابة أو الفن أو الرياضة فيضع الفرد أهدافا لنفسه في مجال هوايته. أما إذا كان الفرد متفرغا لمثل هذه الإنشطة (محترفا) فتعتبر هذه الأهداف حينذاك أهداف عمل وليس أهداف هواية.

ولهذا فان تعددية أهداف الفرد هي انعكاس وتعبير عن تعدد جوانب حياة الإنسان. وقد يكون ضمن الأهداف التي يتخذها الفرد لنفسه هدف رئيسي يعتبره بمثابة المحور لكل الأهداف الأخرى.

- أهداف مرحلية

وبالإضافة إلى وضع الأهداف سواء كان ذلك في مجال الحياة الخاصة أو العمل، يحتاج الفرد لأن يضع لنفسه أهدا فا مرحلية توصله إلى الأهداف الرئيسية. وهذه الأهداف المرحلية (أو الفرعية) هي أقل حجما من الأولى، وأقرب للتنفيذ من حيث الترتيب الزمني. فلو أفترضنا أن أحد الأشخاص وضع لنفسه هدفا، ألزم نفسه بموجبه ان يمارس مهنة معينة، فمن المنطقي ان يتخذ هذا الشخص لنفسه هدفا مرحليا يتمثل في زيادة معرفته ومهاراته عن المهنة الجديدة عن طريق القراءة أو الدراسة والتدريب كي يتأهل للمهنة الجديدة.

وتتشارك الأهداف المرحلية مع الهدف الأم (الرئيسي) في الأهمية والمغزى التي أشرنا إليها أعلاه، لكنها قد تتميز بمزيد من الوضوح والإشراق في مجال رفع المعنويات لما توفره، عند تحقيق الهدف المرحلي، من إحساس بلذة الإنجاز أولا، وصواب الطريق المتبع ثانيا، وحشد الهمة بإتجاه تحقيق الهدف التالي ثالثا. ان تحقيق الهدف المرحلي يوفر نوع من الضمانة والتأكيد بان كل مشروع يبدأ

بخطوة أولى التي ما أن تبدأ تتوالى الخطوات الأخرى تباعا.

- صياغة الأهداف

عند وضع الأهداف بنوعيها الرئيسية والمرحلية ينبغي مراعاة الإعتبارات الآتية في الصياغة:

- قابلة للقياس

تأكد من أن تكون الأهداف واضحة، بعيدة عن العمومية أي قابلة للقياس عند الوصول إلى نهاية الشوط. وبعبارة أخرى، يجب ان تكون الأهداف بصيغة تمكننا من قياس ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعة بسهولة كي يسهل علينا معرفة مدى نجاحنا أو اخفاقنا.

- محددة زمنيا

ان الأهداف هي النتائج التي نتوخى الوصول إليها خلال مدة زمنية محددة، لذا يجب ان ترتبط الأهداف بزمن محدد، غير مفتوح.

- واقعية الأهداف

يجب مراعاة ان تكون الأهداف واقعية في صياغاتها، فهي نتائج نطمح ان نصل إليه خلال مدة زمنية محددة وبموارد متاحة محددة بشريا وماليا وزمنيا ؛ فهل تتيح لنا مواردنا ان نحقق هذه الأهداف، أم لا ؟ فإذا كانت مواردنا دون الأهداف الموضوعة، فتنشأ لدى الفرد حالة من الإحباط ثم الشعور بالفشل وقد يشيح بنفسه عن الأهداف ويتحول إلى ممارسة العمل والنشاط بلا أهداف. أما إذا كانت الموارد المتاحة تتجاوز الأهداف الموضوعة من حيث الوفرة، فيتحول الأداء حينذاك إلى حالة من الترهل في العمل والتنفيذ، وهذا يعبر عن حالة من الهدر بالموارد وإسراف في الوقت.

- وضع أولويات

عند تحديد أكثر من هدف رئيسي، ينبغي وضع أولويات لهذه الأهداف من حيث الأهمية والوزن ولربما التنفيذ. ويصار نفس الشيء للأهداف المرحلية.

- تدوين الأهداف

أعمل أن تدون كتابة كافة الأهداف الموضوعة مع بيان تاريخ كل هدف. ان التدوين يحول دون النسيان أولا، ويعطي قيمة معنوية ملموسة للأهداف ثانيا، وأداة للتذكير هي بمثابة أداة دفع وتحفيز ثالثا، والرقابة على نشاط وأداء الفرد رابعا.

ثانيا : تحديد أولويات للمهام

يعاني البعض من مشكلة تحديد من أين يبدأ في عمله، فالمهام الملقاة على عاتقه غالبا ما تكون كثيرة ومنها ما هو معقد، فكيف يبدأ، وكيف يختار؟ فهو إن عمل عشوائيا من دون وضع أولويات، قد ينتهي به الأمر إلى تحقيق إنجازات كمية ملموسة من الأعمال لكن ليس لها ثقل نوعي، وقد ينتهي به الأمر حائرا مترددا بين أكداس المهام تاركا بعضها نصف منجزة بسبب تحول إهتمامه إلى إنجاز عمل آخر.

- قائمة الأعمال المراد إنجازها

ان الأستغلال الجيد للوقت يفرض على الفرد أن يضع له قائمة بالأعمال (المهام) المراد إنجازها، وهذا يمكن أن يكون بإتباع الخطوات الآتية:

- **دون كافة المهام المراد إنجازها.**
- **إن كانت بعض هذه المهام كبيرة جزئها إلى عناصرها الصغيرة، وادرج في القائمة العناصر أو الفقرات التي يصح البدء بها. وان تبين بعد التجزئة أن هذه المهام لا تزال كبيرة فيمكن حينئذ إعادة تجزئتها مرة أخرى.**
- **ادرج كافة المهام المراد انجازها، ويراعى ألا تتجاوز المدة اللازمة لإنجاز كل منها 1-2 ساعة.**
- **صنف المهام المدونة حسب الأولويات، ويمكن للسلم أن يتكون من 3-6 درجات (غير مهمة - مهم - مهم جدا - مستعجل - مستعجل جدا).**
- **إن ظهر لديك عند التصنيف تركز في خانة "المستعجل" و "المستعجل جدا"، أعد التصنيف ثانية.**
- **أعد كتابة المهام حسب الأولويات بدءا من الأكثر إستعجالا.**
- **قد تبقى بعض المهام المصنفة تحت عنوان "غير مهمة" قابعة في محلها تنتظر التنفيذ لمدة طويلة قد تصل بعض الأشهر. فإن حدث هذا أعمل على رفعها في ميزان الأولويات ، فقد تكون قد قاربت من موعدها النهائي أو ان أي تأخير إضافي في إنجازها قد يسبب بعض الضرر.**

- حدد معيار الأولوية

عند منح إحدى المهام (أو عدد من المهام) الأولوية على غيرها من المهام الأخرى

لا بد من إعتماد معيار ما لتقرير ذلك. وهذه العوامل أوالمعايير يمكن ان تكون مثل :

- **الربحية أو القيمة : مما لا شك فيه ان لبعض المهام مردود مباشر وكبير بالمقارنة مع مهام أخرى سواء كان ذلك على الصعيد الشخصي أو صعيد العمل.**
- **درجة الترابط مع الهدف الرئيسي : ان تنفيذ بعض المهام يقربنا من الوصول إلى الهدف الرئيسي أكثر من تنفيذ مهام أخرى.**
- **عامل ضغط الوقت : ان بعض المهام قد تفرض نفسها علينا بسبب محدودية الوقت أما بسبب إقتراب الموعد النهائي للمهمة أو لأن بعض الآخرين (أشخاصا أو مهام) يعتمدون على تنفيذ المهمة المعنية.**
- **تعليمات الرئيس : قد يأمر الرئيس في العمل بإعطاء الأولوية لمهمة معينة بغض النظر عن رأينا الشخصي.**

• التمييز بين المهم والمستعجل

يواجه الأفراد في حياتهم الشخصية، أو في خضم العمل، أنواع من الأعمال والمهام التي تتطلب رعايتهم وإنجازهم لها، فمنها ما هو عادي أو مهم أو مستعجل. ومن المفيد لنا ان نميز بشكل خاص بين المهم والمستعجل.

- **الفعاليات المهمة هي التي لها مردود على تحقيق الأهداف.**

- **الفعاليات المستعجلة هي تلك التي تتطلب إنتباها فوريا، وغالبا ما تكون ذات علاقة بمشكلة أو موقف غير مريح يتطلب حلا. وهي كالعجلات ذات الصرير العالي التي تتطلب التزييت. فهي تتطلب الإنتباه الفوري لأن** عواقب غض النظر عنها ستكون فورية أيضا.

ثالثا: جدولة المهام والوقت

بعد تحديد الأهداف ووضع الأولويات يمكن الإنتقال إلى مرحلة الجدولة التي نعني بها تلك العملية التي بواسطتها ننظر للوقت المتاح لدينا، والكيفية التي بها نخطط لإستعمال هذا الوقت

لتحقيق الأهداف الموضوعة.

ان الجدولة الجيدة للمهام والوقت تتيح لنا تنفيذ إلتزاماتنا بشكل مبرمج،

وبنفس الوقت تترك لنا وقتا كافيا للتعامل مع الأمور التـي تهمنـا، ومـن دون ان يسـبب ذلك إجهادا لنا.

من المفضل ان تتم الجدولة بشكل دوري منتظم كأن يكـون ذلـك في مطلـع كـل أسـبوع، مراعيا في ذلك ما يلي :

- حدد أو عرف "الوقت المتاح" لديك الذي يمكن ان تخصصه للعمل، وهذا بطبيعة الحـال يعتمد على النمط الحياتي لكل إنسان من حيث طبيعة الوظيفة أو النشاط الذي يمارسه الفرد، وكذلك على الأهداف التي اتخذها الفرد لنفسه.
- حدد الأعمال التي لا مفر لك من القيام بها بالنسبة لطبيعة عملك. فالمدير مـثلا لا مفـر لـه مـن تصريـف الأعـمال وممارسـة الأشراف عـلى العـاملين، وتـدريبهم، والإجابـة عـلى إستفساراتهم والتداول معهم، وكذلك التداول مع الـرئيس المبـاشر. فهـذه الأعـمال هـي عصب العمل اليومي له وتحدد مدى نجاحه في موقعه.
- راجع قائمة "المهام ذات الأولوية" التي سبق وان أعددتها، وأعمل على جدولة المهام ذات الأولويات العاليـة والمسـتعجلة. ويمكـن إدراج بعـض الأعـمال الأخـرى في الجدولـة مثـل الأعمال التي لا يمكن تفويضها إلى الغير.
- خصص وقت في الجدولة لمواجهـة الحـالات الطارئـة، ويعتمـد مقـدار هـذا الوقـت عـلى طبيعة وخصائص العمل الذي تمارسه. فبعض الأعمال تحمل في طبيعتها صـفة المقاطعـة المستمرة بشكل عال، وبإمكان المرء ان يتعرف على مقدار هذا الوقت بالخبرة تدريجيا.
- أعمل على توزيـع مـا تبقـى مـن وقـت لـديك لإنجـاز المهـام الأخـرى المدرجـة في قائمـة الأولويات، مراعيا ان يتناسب الوقت مع إحتياجات كل مهمة.

راجع الجدولة بعد الإنتهاء منها بهدف تقييمها، فقد تجد حالة مـن الشـحة في الوقـت أو عدم التوازن فيه. ان إجراء المراجعة قد تستدعي إعادة النظـر في توزيـع الأوقـات او تفـويض بعض المهام إلى المساعدين، وهذه فقرة سنناقشها في صفحة قادمة.

رابعا: تقليل المقاطعات أثناء العمل

يتعرض الجميع للمقاطعات أثناء العمل لكن بدرجات متفاوتة، فهناك رنين الهاتف بين حين وآخر، ومقاطعات الزملاء الذين يطلون على المكتب لدقائق قد تطول، وهناك زائرون، وهناك بعض المراجعين الذين لديهم إستفسارات، وبعض من المساعدين الذين يطلبون التداول بشان قضايا أمامهم. ان كل ذلك هو أنواع من المقاطعات التي توقف الفرد عن العمل، يحتاج بعدها إلى لملمة شتات أفكاره لإستئناف عمله من جديد خصوصا إن تكررت حالات المقاطعة بشكل متتال في وقت قصير، أو ان طبيعة العمل تحتاج إلى التركيز مثل التعامل بالأرقام.

ومن الأمثلة على ذلك، مثال شاهدته وعلق في ذهني، هو وجود عدد غير قليل من المراجعين أمام أحد (المخمنين) في دائرة الضريبة كل منهم يبغي التحاسب الضريبي مع المخمن، وكان تواجد المراجعين من دون ترتيب للدور (فلا بطاقة ولا طابور إنتظار). وكان المخمن يفتح ملف المراجع ويقوم بإحتساب بعض الأرقام مستعينا بآلة حاسبة. وأقترب أحد زملاء المخمن منه ووضع أمامه ملفا مفتوحا (فوق الملف الذي بين يديه، وبلا إستئذان) وتداول معه ليحتسب الملف الجديد، ثم غادر الزميل بعد أن حقق مراده . ويبدا المخمن حساباته من جديد في الملف المفتوح أمامه، ثم يقترب من المخمن زميلا آخرا أو نفس الزميل السابق ليتكرر مشهد المقاطعة من جديد وهكذا دواليك. وعلاوة على هذه المقاطعات، كان المخمن يتعرض إلى أسئلة من بعض المراجعين الذين يحتاجون إلى الإرشاد كأن يستفسرعن مكتب موظف، أو من يراجع؟ وكانت النتيجة : انجاز بطيء للمخمن بسبب المقاطعات المتنوعة والمتكررة.

يمكن تدارك معظم حالات المقاطعةالتي تجابه العاملين في العمل عن طريق إتخاذ بعض الإجراءات التنظيمية التي تحول دون المقاطعات، ومن هذه الإجراءات:

- إيجاد مكتب استعلامات مقتدر

ان وجود مكتب إستعلامات أو استقبال في المنشأة يمكن ان يحقق الكثير من الفوائد التي تصب في تقليل وتلافي مقاطعة العاملين أثناء عملهم، مثل :

- o **الإجابة على إستفسارات المراجع وإرشاده بشكل واضح وصحيح .**

- o تزويد المراجع ببعض النماذج أو الإستمارات لتعبئتها بالبيانات قبل دخول المراجع إلى داخل المنشأة، مما يخفف على الموظفين الذين في الداخل.
- o قد تتولى الإستعلامات مهمة إستلام الطلبات أو المعاملة وإعطاء المراجع موعدا للمراجعة لتسلم معاملته، دون الحاجة لدخول المراجع والطواف على بعض الموظفين.

- تبسيط الإجراءات

تعني عملية تبسيط الإجراءات عملية فحص الخطوات اللازمة لإنجاز المعاملات لغرض حذف ما هو زائد من خطوات، وإختزال ودمج بعض آخر منها بما يحقق تبسيط الإجراء المعني بطريقة سريعة وسهلة. تنجم الحاجة لإعادة النظر بالإجراء بين مدة واخرى نتيجة تغييرات في القوانين والتعليمات أو تغير في التنظيمات مما يستدعي ان تواكب الإجراءات في بنيتها وخطواتها ما حدث من تطورات على الأصعدة الأخرى. ان التعامل بإجراءات غير مبسطة يشكل كاهلا على موظفي الدائرة، إضافة للمراجعين، بسبب الحاجة للتعامل مع نفس المعاملة بخطوات أطول، وتعامل نفس الموظف مع نفس المعاملة أكثر من مرة وهذا هو نوع من أنواع المقاطعة والوقت المهدور.

ومثال على ذلك، تتطلب الإجراءات في إحدى الدوائر ولنسمها (س) ان لا تقبل إي وكالة صادرة من شخص مقيم خارج الدولة يوكل فيها شخصا آخر للقيام بنشاط مالي إلا بعد مصادقة البنك المركزي على الوكالة، وذلك من باب التحفظ على تحويل مبالغ إلى خارج الدولة. وبمرور الوقت والأحداث يغير البنك المركزي من تعليماته ليصبح التحويل الخارجي حرا ومفتوحا ومن دون قيود. فان بقيت الدائرة (س) على نفس إجرائها السابق بإحالة كافة المعاملات من هذا النوع إلى البنك المركزي فانها تسبب في ذلك جهدا ووقتا غير مبرر على موظفيها الذين يتوجب عليهم التعامل مع نفس المعاملة أكثر من مرة، علاوة على مضايقة المراجعين. ففي ظل التعليمات الجديدة (في المثال) تصبح إحالة المعاملة إلى البنك المركزي خطوة لا مبرر لها من الناحية القانونية والإجرائية.

- اتخاذ سكرتير يتمتع باللباقة

قد يكون المدراء أكثر الناس عرضة للمقاطعات بسبب النداءات الهاتفية

والزوار والمداولات مع الرئيس والمساعدين، وبذلك يكون المدير في أمس الحاجة لسكرتير قادر على درء المقاطعات بلباقة تامة. فبإستطاعة السكرتيرفي هذا المجال أن يقوم بالآتي :

- o تأجيل المكالمات الهاتفية الواردة غير الضرورية، وأخذ ملاحظات بها.
- o الحد من المقابلات الآنية، وإشعار المدير بإسماء الذين يطلبون المقابلات ليقرر بنفسه من يقابل. ولا بد أن يحذر المدير من تحويل مكتبه إلى أبواب مغلقة.
- o العمل على درء مقاطعة الإجتماعات التي يعقدها المدير إلا لظروف طارئة جدا.

خامسا: مجابهة معضلة التأجيل

ان تأجيل تنفيذ بعض الأعمال ليس بالحالة الغريبة أو المستهجنة فقد يكون هناك ما يتطلب

التداول مع أحد المساعدين أو الإطلاع على تقرير معين قبل المباشرة بإنجاز العمل أو اتخاذ قرار. لكن المستهجن في الأمر هو ان تتحول عمليات تأجيل تنفيذ المهام إلى نوع من الإدمان والتسويف أو المماطلة مع النفس الذي يقود إلى عرقلة الأداء الفردي وبالتالي أداء المنشأة أيضا.

لذا فأن تأجيل الأعمال بهذا المفهوم والتصور هو لا شك حالة سلبية يجب التغلب عليها، وقد يكون ذلك ممكنا بإتباع الخطوات الآتية :

- تأكد من وجود الحالة

لأجل معالجة عادة التأجيل كحالة سلبية ينبغي بالفرد ان يعترف ويقتنع أولا بممارسته لها. ومن المؤشرات التي يمكن أن تؤكد لنا وجود هذه الحالة :

- o عدد المهام أو الملفات القابعة في أدراج المكتب بإنتظار من ينجزها.
- o الرجوع إلى قائمة أولويات المهام والبحث عن فقرات فيها لم تصل إليها يد التنفيذ بعد.
- o عند النظر إلى قائمة أولويات المهام لإختيار مهمة جديدة للمباشرة بتنفيذها، تزوغ العين عن المهمة/ المهام التي ستكون "ضحية" التأجيل.
- o عند العزم على المباشرة بواحدة من هذه المهام يجد الفرد نفسه ميالا لأن يشغل نفسه بأمور أخرى قد تبعده عن المهمة التي بين يديه.

- شخص دوافع التأجيل

تقف وراء التأجيل أسباب منها :

- **عدم توفر المزاج المناسب، وهذا السبب هو في الحقيقة البرقع الذي تتستر خلفه أسباب أخرى، كبعض الواردة في أدناه.**
- **الإنشغال بمعالجة قضايا طارئة أو مستعجلة، فيتحول نمط العمل تدريجيا من عمل منظم إلى عمل عشوائي تغلب عليه صفة عمل إطفاء الحرائق، تتراجع فيه المهام المهمة إلى الوراء، وتحل محلها المهام المستعجلة والطارئة.**
- **الخشية من عدم توفر القدرة الشخصية على التعامل مع مواضيع المهمة.**
- **ضعف أو غياب نظم المعلومات التي تعين على التعامل مع بعض المهام.**
- **النزعة نحو "الكمال" في العمل التي تدفع الفرد إلى الإحجام عن التعامل مع المهمة التي بين يديه، أي التأجيل.**

- ابحث عن العلاج المناسب

يبدأ العلاج المناسب في التشخيص الحقيقي للدافع الذي يقف وراء داء التأجيل. ان العلاج يكمن في واحد أو أكثر من الطرق الآتي :

- **تذكير الذات بأن المهمة التي نروم تأجيل تنفيذها هي ذات طبيعة مهمة وتحتل مكانة عالية في سلم الأولويات.**
- **تجزئة المهمة إلى فعاليات صغيرة قد يساعد على المباشرة بتنفيذها مباشرة أو من خلال إناطة تنفيذ بعض من هذه الفعاليات بالمساعدين.**
- **تطوير نظم المعلومات بالمنشأة من أجل توفير البيانات اللازمة لإنجاز المهام واتخاذ القرارات، من دون تذرع النفس بعدم توفر البيانات الكافية.**
- **تطوير المهارات الفردية للفرد على التعامل مع القضايا التي تواجهه في عمله من خلال التدريب المنظم.**

سادسا: تفويض المساعدين

عند تناولنا لموضوع العوامل الضاغطة على الوقت في صفحة سابقة، أشرنا إلى وجود نزعة عند بعض المدراء لإداء كافة الأعمال بإنفسهم، وعدم الميل للإستعانة بالمساعدين وذلك من باب الحرص على العمل حسب قناعاتهم.

أن مثل هذا السلوك يؤدي إلى تراكم العمل على المدير ويساهم كثيرا في خلق شحة الوقت لديه لكونه ينظر ويعمل كل صغيرة وكبيرة بنفسه. ان تفويض العاملين بعض الصلاحيات يساعد في تخفيف العبء الملقى على عاتق المدير، ويوفر له فسحة الوقت التي يمكن ان تخفف من إجهاده أولا، وتسمح له التركيز على الأمور التي بين يديه بمزيد من الدقة ثانيا. ويستطيع المدير أن يمارس التفويض بالشكل الآتي :

- تسمية المساعد أو المساعدين الذين يريد تفويضهم.
- الإنتباه إلى أن التفويض لا يعني تكليف المساعد بإنجاز العمل فحسب، بل وصلاحية التصرف ببعض الموارد المتاحة المادية والبشرية وإتخاذ القرارات اللازمة أيضا.
- مناقشة أبعاد أبعاد الوظائف المناطة به وكذلك الصلاحيات المراد منحها له. و
- إيجاد صيغة مناسبة لمتابعة أداء المساعد.

سابعا: اعتماد الوسائل الحديثة

ان التوجه نحو إستخدام أساليب حديثة في العمل من شأنه أن يساهم في توفير زيادة الإنتاجية والوقت للعاملين بشكل عام. وحيث أن الوقت هو محور هذا الفصل فلا بد من التركيز على أهمية إستخدام الوسائل المناسبة التي تعيننا على التعامل مع الوقت مثل الأجندة ومخطط الوقت والحاسبة الإلكترونية والمنظم الإلكتروني في حياتنا اليومية. وينبغي بالمدير تهيئة مثل هذه الوسائل للعاملين وتشجيعهم على إستخدامها.

ثامنا: تأهيل الذات والعاملين

عند التفكر الصادق للمرء بمشكلته مع شحة الوقت ، يكتشف عن وجود قصور في المعارف والمهارات لديه، التي إن أحسن تطويرها وصقلها يمكنه أن يتغلب على مشكلته مع الوقت. ففي كافة الفقرات السابقة المشار إليها أعلاه، نجد ان هناك حيزا جيدا من فرص تحسين معارف أو مهارات الفرد في التعامل مع الوقت بشكل رشيد. ويمكن للمرء تحقيق ذلك من خلال القراءات الفردية أو من خلال المشاركة بدورات تدريبية في هذا المجال.

وما ينطبق على المدير ينطبق أيضا على المساعدين والعاملين كافة. فمثلا،

إن كان المدير يتوقع من السكرتير أو السكرتيرة مسك زمام الأمور بكفاءة ولباقة في المكتب عند التعامل مع مراجعي مكتبه من موظفين أو مراجعين، فحري به أولا أن يوفر للسكرتير فرص مناسبة للتدريب أولا. ولأجل أن يستطيع المساعدون في رفع جزء من عبء الأعمال الملقى على عاتق المدير، لابد من من تدريبهم أولا على محتويات أعمالهم سواء كان بأسلوب التدريب في موقع العمل أو لدى مراكز تدريب متخصصة. أما أذا عزم المدير على الإستفادة من مساعديه الأقدمين بتفويض بعض الصلاحيات لهم كي تعينهم على إنجاز بعض المهام دون الرجوع إليه، فينبغي توفير التدريب المناسب لهم أيضا.

تاسعا: معالجة اللامبالاة بالوقت

هناك صنف من الأفراد لا يمكن أن يستفيدوا من كافة الوسائل التي ذكرت أعلاه، التي تصب في تحقيق إستغلال أفضل للوقت، وذلك كون المشكلة التي يعانون منها لا تتعلق بإفتقارهم للمنهجية الصحيحة في التعامل مع الوقت بل بضعف الإحساس به.

تكمن مشكلة هذا الصنف من الأفراد في ضعف الإحساس بمرورالوقت، فالمرء من هذا الصنف يكون دائما متأخرا على كل شيء، فهو يتأخر عن الوصول إل مقر عمله صباحا، وإلى الإجتماعات، ومتأخرا عن مواعيده مع الإصدقاء ومع أسرته، وإن سافر بسفرة سياحية جماعية يكون دائما آخر الصاعدين إلى الحافلة . . . وآخر اللاحقين بالطائرة . . . وهكذا في كل شيء، فهو دائم اللهاث للحاق بإلتزاماته حتى وإن كانت قليلة.

أن معالجة مشكلة الوقت لدى هذا الصنف من الأفراد ليس في معرفة المنهجية الصحيحة في التعامل مع الوقت، فهي لوحدها لا تغنيه. ان هذا الصنف لا يستطيع أن يتدبر نفسه أبدا ما لم يعيد النظر جذريا تجاه حسه بالوقت، وكما قال الله سبحانه وتعالى (لا يغير الله ما بقوم حتى يغيروا ما بإنفسهم)، صدق الله العظيم.

لماذا نتعرض لضغط الوقت ؟

لا تخطيط للوقت
عوامل بيئية وإجتماعية
الخصائص السلوكية في العمل
المركزية في العمل
ضعف نظم العمل
سوء تنظيم المكتب
التردد والتأجيل في الإنجاز
المقاطعات أثناء العمل
ضعف المساعدين
إجراءات العمل

كيف نتلافى ضغط الوقت علينا ؟

حدد أهدافك القريبة والبعيدة
حدد أولوياتك
جدولة المهام
إيجاد مكتب استعلامات مقتدر
بسط إجراءات العمل
اتخاذ سكرتير كفوء ولبق
قاوم عادة تأجيل العمل
فوض المساعدين
اعتمد أساليب مكتبية حديثة

الفصل السادس

مهارة إدارة الأزمات

الفصل السادس
مهارة إدارة الأزمات

مدخل إلى مهارة إدارة الأزمات

بدأ موضوع إدارة الأزمات يستأثر باهتمام الأكاديمين والممارسين بشكل متأخر بالمقارنة مع حقول الإدارة الأخرى، وبدأ هذا المصطلح يطرق آذان العاملين في مختلف المنشآت بوتيرة متزايده في النصف الثاني من القرن العشرين، خصوصا مع الإقتراب من نهايته. فأصبح موضوع إدارة الأزمات من المواضيع التي تدرس في الجامعات، ويأخذ مكانه في إجندة البرامج التدريبية التي يشارك فيه العاملون والمدراء.

ان هذا الإهتمام المتنامي بموضوع إدارة الأزمات هو تعبير عن قلق الجميع من حدوث ما هو ليس بالحسبان. فهنك تخوف دائم لدى الإدارات من العوامل الطبيعية وما يمكن أن تسببه من خراب للمنشآت، وكذلك قلق دائم من الخطأ والأهمال البشري، وكذلك تخوف من نوايا التخريب. ان القلق من وقوع أحداث تشكل تهديدا لكيان المنشآت أو تقويضا لقدراتها على ممارسة إنشطتها هو قلق مشروع، فقد حدثت بين الحين ولآخر الكثير من المخاطر عبر العالم التي أودت بحياة العديد من المنشآت التي ألحقت أضرارا جسدية وإقتصادية هائلة بشرائح واسعة في مجتمعات تلك المنشآت. وما أن طويت سجلات القرن العشرين، حتى بدأ القرن الواحد والعشرون ليستهل تسجيله للتاريخ بحدثين كبيرين جد، كان لهما أكبر صدى في العالم، أحدهما بفعل الإنسان وثانيهما بفعل الطبيعة، هما حدث مركز التجارة الدولي في الحادي عشر من أيلول 2001 في الولايات المتحدة, وأحداث الطوفان العارم (تسونامي) الذي ضرب بعض السواحل في شرق آسيا. ان هذين الحدثين عززا الشعور بضرورة التحسب لإحداث غير متوقعة تحدث أضرارا جسيمة بالمنشات والعاملين فيها، وتلحق أضرارا برؤوس الأموال المستثمرة.

أن حدوث الأزمات لا يقتصر على مؤسسات أو منشآت معينة دون غيرها،

فكلها معرضة لها مهما كان نـوع النشـاط الـذي تمارسـه، وبغـض النظـر عـن حجـم المنشـاة. فالمنشـات الكبـيرة والصـغيرة معرضـة للأزمـات وإن كانـت الشركات العملاقـة تجذب اهتمامات وسائل الإعلام بشكل حاد في الوقت الذي لا تلتفت فيه إلى وقوع أزمة لدى منشأة صغيرة أو مكتب متواضع، فتطيح بهـما الأزمـات ويختفيـا مـن الوجـود مـن دون ضجيج – أو حتى خبر – إعلامي بسيط . ان أجهـزة الإعـلام غالبـا مـا تهـتم بأخبـار الكبار، فهي تسارع إلى نشر أخبار الأزمات التي تلم بالشركات الكبيرة التي تملأ يافطاتهـا المدن، لكن لا تهتم بنشر أخبار الصغار.

وكما أن حدوث الأزمات لا يقتصر على منشآت معينة دون غيرهـا، فـان الأزمـات لا تقتصر على رقعـة جغرافيـة مـن العـالم دون غيرهـا، فالمنشـآت تبقـى معرضـة لحـدوث الأزمات سواء كانت شمالا أو جنوبا، شرقا أو غربا.

وبعض من الأزمات ما هو أعم وأكثر إنتشارا كما هو الحال بالأزمات العالميـة حيـث تتعرض دول عديدة، أو العالم كله للأضرار التي تسـببها الأزمـة كـما هـو الحـال في أزمـة المناخ والأزمات الإقتصادية العالمية. وبعض مـن الأزمـات مـا هـو دون ذلـك مـن حيـث التأثير والإنتشار إذ تقتصر على قطاع معين من الأسواق أو الصناعات فقط.

وأصبح من المسلمات الإعتراف بحقيقة أن المنشآت قد تمر بأحداث جسيمة قد تنجو منها، وقد لا تنجو. والعقل الرشـيد يـدفع بنـا للتفكـر وحسـن التـدبير المسـبق لتجنـب مساويء الأحداث الجسيمة. ومن نمط مثل هـذا التفكـير تبلـورت إدارة الأزمـات التـي يمكن تعريفهـا بأنهـا "عمليـات حسـن التـدبير التـي تتخـذ مـن أجـل تشـخيص الأزمـة، والتخطيط لردود أفعال تجاهها، ومواجهتها، وحلها".

فالأزمة بهذا المفهوم هي موقف صعب غير مستقر يشـكل خطـورة عاليـة. وبـنفس الوقت يمكن ان يشـكل هـذا الموقـف مرحلـة إنعطـاف حـادة كمفـترق الحيـاة والمـوت بالنسبة للشخص المريض المبتلى بمرض عضال. فالأزمة هي حـدث كبـير ذات أثـر عظـيم على المنشأة، فهي قد تهدد إستمرارها أو حياتها، أو قد تؤثر عـلى مسـيرتها نحـو تحقيـق الأهداف المرسومة لها، كما قـد تـؤثر عـلى سـمعتها لـدى الزبـائن. ان السـمعة الجيـدة للمنشأة هي من النفائس التي تعتز بها الشركات

العريقة الناجحة، فإن تعرضت للثلم أو التشهير كان ذلك ضررا كبيرا لهـا، ويسـتنزف وقتا وجهدا ومالا لمعالجته.

والأزمة قد تلحق الضرر بالمصالح المادية والمعنوية لفئات مختلفة من الأفراد كما قد تودي بحياتهم. والضرر لا يقتصر على مالكي المنشأة أو مالكي أسهمها فحسب، بـل يمكـن أن يمتد الضرر إلى الزبائن بـإنواعهم : المجهـزون، المصـارف، الوسـطاء سـواء كـانوا تجـار جملة أو مفرد، والزبون أو المستهلك الأخير.

تهدف إدارة الأزمات إلى إحتواء الأزمة حال حدوثها من خلال التحسب المسبق لهـا، وكذلك السـعي لتحجـيم الخسـائر المحتملـة إلى أدنى درجـة ممكنـة مـن خـلال إعـتماد الوسائل العملية المناسبة التي تمكن المنشأة من العودة بـأسرع وقـت إلى وتـائر عملهـا (أو استئنافه) كما كان عليه سابقا. ان اعتماد بعض الوسائل للتكهن بالإزمة أو مواجهتها لا يتم بشكل مرتجل أو عشوائي، بل بشكل منظم ومعد قبل حلول الأزمة.

قد يستنتج القاريء من أن إدارة الأزمة تتضمن اتخاذ سلسلة مـن القـرارات، وهـذا فعلا هو إستنتاج صائب. لكن عملية اتخاذ القرارات في حالة إدارة الأزمـة تختلـف عـما هي عليه في حالة إتخاذ القرارات الإعتيادية. ان القـرارات في الحـالات الإعتياديـة، سـواء كانـت القـرارات سـتراتيجية أو تشـغيلية، تتعامـل مـع مشـاكل "اعتياديـة" بكـل معنـى الكلمة. فحتى لو كانت القرارات تتخذ تحت ظروف فيها نوع من المحددات والضـغوط، فهي تبقى محددات وضغوط إعتيادية وطبيعية بالمقارنـة مـع تلـك التـي تسـود أجـواء الأزمة. ان الضغوط والمحددات المصاحبة لعملية اتخاذ القرارات في أجواء الأزمـات هـي بمستوى عال من درجات الخطورة التي تهدد كيان المنشأة ولربما كيان الأشـخاص أيضـا. ومن الطبيعي ان يكـون متخـذ القـرار في حالـة الأزمـات في أجـواء غـير مريحـة وتحـت ضغوط الإجهاد.

أنوع الأزمات

تتعدد أنواع الأزمات حسب تنوع أسبابها، فمنها ما هو ناجم عن عوامل طبيعيـة لا دخل للإنسان فيها، ومنها ما هو بفعل الإنسان بدوافع شتى. ويمكـن الإشـارة إلى أنـواع من الأزمات، منها الآتي:

أزمات بفعل عوامل طبيعية، مثل الفيضانات والزلازل والبراكين.

• أزمات ناجمة عن عوامل السوق، فقد تتعرض منتجات وخدمات المنشأة للفشل في السوق بفعل عوامل إقتصادية وتسويقية عديدة تؤدي إلى إنحسار الطلب عن منتجات وخدمات المنشأة. ان السبب الحقيقي لمثل هذه الأزمات يكمن في ضعف خطة المنشأة وعدم واقعيتها أو عمليتها لمتطلبات السوق. فالإدارة هي السبب أخفاق دراسة السوق وإتجاهاته. يعتمد نجاح المنشأة في إحتواء مثل هذا النوع من الأزمات والسيطرة عليها، في قدرة إدارة المنشأة على التحرك السريع في إتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع.

- أزمات ناجمة عن الحوادث الصناعية، فقد تتعرض المنشأة إلى حريق أو حوادث صناعية كبيرة تسبب خسائر بشرية ومادية يعم أثرها على كل المنشأة، علاوة على أن مثل هذه الحوادث تجذب اهتمامات وسائل الإعلام مما قد يترتب عليه إساءة لسمعة المنشأة.
- أزمات في العلاقات العامة ناشئة عن ضعف المنشأة في التعامل مع الرأي العام وخصوصا أجهزة الأعلام. وغالبا ما تكون مثل هذه الأزمة هي إمتداد لأزمة أخرى قائمة، إلا أن الفشل في التعامل بحكمة مع الرأي العام قد يضع إدارة المنشأة وجها لوجه مع أزمة من نوع جديد. وتتباين نظرة المنشآت لأهمية الرأي العام لأسباب مختلفة، أهمها تمتع المنشأة بإحتكار السوق، وسنسلط بعض الضوء على هذه الفقرة عند تناولنا "التجربة العراقية في إدارة الأزمات" في صفحات لاحقة من هذا الفصل.
- أزمات مع القوى العاملة الناجمة عن سوء الإتصالات بين الإدارة وبين العاملين، خصوصا مع العمال بسبب التباين في المصالح ووجهات النظرالتي قد تتطور إلى إتخاذ مواقف عدائية من أحد الجانبين أو كلاهما.
- أزمات ناجمة عن دوافع إجرامية، وتلحق مثل هذه الأزمات ضررا كبيرا بثقة الزبائن بالمنشأة. ويلاحظ ان هذا النوع من الأزمات في تزايد ملحوظ، ومن أمثلته عمليات السرقة المنظمة على نطاق واسع من حسابات زبائن المصارف من خلال مكائن السحب الآلي، وإختطاف الأفراد وحجزهم كرهائن، وغير ذلك من الأساليب

المماثلة. يحتاج التعامل مع هذا النوع من
الأزمات الدقة والحكمة في إتخاذ القرارات.

• أزمات تنظيمية داخلية في المنشأة ناجمة عن إستبدال مدير عام المنشأة مثلا فينقسم العاملون ومالكي أسهم الشركة بين مؤيد ومعارض لمثل هذا القرار ولكل طرف وجهة نظره ومبرراته.

- أزمات ناجمة عن فعل قوى الإحتكار والنزعة للإستيلاء على الشركات الصغيرة من خلال دفعها إلى الهاوية، فتخسر الشركات الصغيرة ماديا ومعنويا.
- أزمات بسبب فقدان أحد الموظفين الأساسيين في العمل بسبب المرض أو الإنتقال إلى عمل آخر، و سواء كان من المدراء أو العاملين فان غياب مثل هذا الشخص الأساسي عن مسرح العمل قد يؤدي للأسف إلى أزمة عمل في بعض الشركات.
- أزمات بسبب تعذر الوصول إلى مكاتب العمل، قد تنشأ مثلا عن غلق الطريق المؤدي إلى مكاتب المنشأة لأسباب طارئة، أو بسبب غلق المبنى الذي فيه مكاتب المنشأة لأسباب مشابهة.
- أزمات بسبب ظهورمرض معدي لدى أحد منتسبي المنشأة، وإن كانت المنشأة زراعية فأن ظهور أي أمراض بين قطعان الثروة الحيوانية أو في المحاصيل الزراعية يمكن أن يسبب فرض حجر صحي على مرافق المنشأة.
- أزمات مصدرها أحد المجهزين الأساسيين لنا، حيث يتعرض هذا المجهز إلى أزمة تشل عمله مما يوثر سلبا على رفدنا بالمواد التي نحتاجها، وهذا بدوره يسبب في خلق أزمة لدينا خصوصا ان كان المجهز محتكرا للمادة المعنية.

• أزمات مصدرها الزبون إن كان زبونا أساسيا أو محتكرا، فقد تلم به بعض الظروف التي تشل عمله لبعض الوقت أو بشكل دائم مما ينعكس ذلك بشكل خطير على نشاط منشأتنا.

- أزمات ناجمة عن عطل في نظم المعلومات. فمع التوسع في إستخدام الحاسبات الإلكترونية والإستفادة منها في تشغيل نظم معلومات أو نظم عمل أخرى تخدم المنشأة، أصبحت الحاسبات الإلكترونية تحتل قاعدة

- أساسية في عمل المنشآت وإنسيابيته بحيث أن أي توقف أو عطل بسيط فيها يمكن أن يربك الأعمال، ناهيك عن الأعطال الجسيمة أو التخريب الذي يمكن أن يسببه "قراصنة" الحاسبات من تخريب أو سرقة بيانات أساسية عن طريق الإختراق.
- أزمات إنقطاع الطاقة. أصبحت الطاقة في العصر الحديث تمثل عصب الحياة لكافة الأعمال، منشآت ومكاتب، خصوصا الطاقة الكهربائية حيث بدونها تتوقف كافة المصانع والخدمات الأساسية والفرعية.
- أزمات بسبب ضربات عسكرية من دول معادية. فقد تتعرض المنشأة إلى ضربات عسكرية من دولة معادية تؤدي إلى إلحاق الدمار الجزئي أو الكلي في المنشأة.

دورة حياة الأزمة

تمر الأزمة تمر بسلسة من التطورات، من نشؤها لحين إنتهائها بمراحل متعاقبة تمثل دورة حياة. ويرى بعض الباحثين ان هذا المصطلح (دورة حياة الأزمة) هو في الأساس مصطلح أقتبس، في ثمانينات القرن العشرين، من مطصطلح "دورة حياة المنتوج" الذي أستخدمه التسويقيون لرسم بيانات مبيعات المنتوج على مدى زمني من أجل الوصول إلى ستراتيجيات تسويقية مناسبة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتوج، حيث يقوم "مفهوم الدورة" على أن جميع المنتجات متشابهة في خضوعها لهذه المراحل المتعاقبة. وفي تسعينيات القرن العشرين ظهرت بحوث [(1)] طورت تدريجيا مفهوم دورة حياة الأزمة.

أن معرفة دورة حياة الأزمة تتيح لنا الإطلاع على خصائص كل مرحلة من مراحل هذه الدورة وإتخاذ ما هو مناسب من خطوات وإجراءات لمواجهتها. وفيما يلي عرض لمراحل دورة حياة الأزمة.

([1]) Gwyneth Howell and Dr Rohan Miller, University of Sydney, "Between the crisis life cycle and mass media content can better inform crisis communication":
http://209.85.129.104/search?q=cache:SuGa6ZuK3r0J:praxis.massey.ac.nz/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/2006_general/Howell_Miller.pdf+Crisis+Management+Defination+%22Crisis+Life+Cycle%22&hl=en&ct=clnk&cd=2

أولا: المرحلة التمهيدية

وهي مرحلة خلق وتكوين الأجواء المناسبة لنشوء أزمة من نوع ما، وهـذا يـنجم في العادة عن الأهمال أو الجهل. ومثال على ذلك، معمل لتصنيع المـواد الكيمياويـة يعمـل بظروف سليمة وصحية ما دامت خدمات الصيانة متـوفرة بشـكل مـبرمج. فلـو توقـف تقديم خدمات الصيانة لسبب ما، ولأجل غير معلوم، تصبح الأجواء مهيئة جدا لحـدوث "أزمة" إن حدث عطل في أحد الأنابيب الناقلة لغاز سام، حيـث يمكـن أن يسـبب ذلـك سحابة من هذا الغاز السام فوق المعمل تلحق أفدح الضرـر بالعـاملين وسـكان المنطقـة المجاورة للمعمل.

ان ترك عمليات الإنتاج من دون صيانة مبرمجة ومن دون فحص وإشراف وخصوصـا للأنابيب الناقلة للغاز السام هو بمثابة خلق أجواء مناسـبة لنشـوب أزمـة، ولا يمكـن أن يكـون إلا عن جهل بخطورة العمليات الإنتاجية أو إهمال في أداء الواجب.

ثانيا: مرحلة التحذير

يمكن إعتبار هذه المرحلة من المراحـل المهمـة في نشـوء الأزمـة حيـث هنـا يشـخص وجودها، وعليه تصبح هذه المرحلة بمثابة نقطة إنعطاف بـين إنفجـار الأزمـة مـن جهـة وبين تلافي حدوثها من جهة أخرى. وفي مثالنا المشار إليـه في الفقـرة السـابقة، يتمثـل رد الفعل تجاه معرفة عدم توفر خدمات صيانة مبرمجة بأحد أحتمالين:

- **ذهول الإدارة بسبب عدم توفر الصيانة، وتبادر لإتخاذ إجراءات تصحيحية سريعـة، وبذلك تتلافى وقوع الأزمة نهائيا (على الأقل للمرحلة المنظورة).**
- **عدم الإكـتراث لحالـة عـدم تـوفر خـدمات الصيانة، وهـذا يمهـد الطريـق لهبـوب عواصف الأزمة.**

ومن الموضوعية أن نشير إلى أن بعض أنواع الأزمـات تكـون فيهـا الأزمـة واقعـة ولا مفر منها، وليس بقدرة الإدارة إتخاذ أي شيء لتلافيها (تلافي الوقوع) كـما هـو الحـال في الكوارث الطبيعية، والأعمال العسكرية المتخذة من دولة معادية تستهدف المنشأة مثلا. ان الإدارة الواعية للمنشأة في هذه الحالات لا تستطيع درء الأزمة بل تعمل على التقليل من حجم الخسائر المحتملة فقط.

مخطط دورة حياة الأزمة



الزمــن

ثالثا: مرحلة إنفجار الأزمة

وهي مرحلة الإندلاع الفعلي للأزمة حيث يقع حدث غير مخطط له، وغير مرغوب فيه ليفرض نفسه على المنشأة والعاملين والبيئة أيضا. ووفقا لمثالنا السابق، لا تصمد الأنابيب الناقلة للغاز السام طويلا، ويحدث تسرب للسموم داخل المعمل، وقد يمتد إلى خارج المعمل ليشكل سحابة سامة تغطي موقع المعمل والمناطق المحيطة به.

قد تحاول الإدارة عدم الإعتراف بوقوع الأزمة في البداية، إلا أن حصول الخسائر يدفعها سريعا للإعتراف بها. فالكل أصبح يعرف بها: العاملون وسكان المنطقة والصحافة ولا مجال لإخفائها بتاتا. ليس أمام الإدارة في هذه المرحلة إلا مواجهة الأزمة لإحتوائها والتقليل من خسائرها، وإن كان لديها خططا موضوعة مسبقا تحدد لها كيفية التصرف في هذه الظروف الكالحة، فستكون هذه الخطط على المحك الفعلي على الطبيعة لتثبت نجاحها أو فشلها، وإن لم يكن لديها مثل هذه الخطط تكون قراراتها وردود أفعالها أقرب للعشوائية، فكل شيء تقرره أو تعمله هو آني ومرتجل.

رابعا: مرحلة التعافي من الأزمة

تمثل هذه المرحلة حالة الإفاقة من صدمة الأزمة التي أوقعت الخسائر بممتلكات المنشأة وسمعتها، ولربما بالبشر أيضا. ويمكن وصف المرحلة أيضا بمرحلة "لعق الجراح" حيث تبدأ الإدارة بمحاولة حصر الخسائر ومعرفة ما تبقى من المنشأة، وما تبقى من سمعة المنشأة التي عصفت بها الأزمة.

تحتاج هذه المرحلة إلى التعامل مع الصحافة ومع الناس، وتتضمن التعامل مع دعاوى قضائية لها، وغالبا ما تكون عليها. ويجب أن تتضمن أيضا تشخيص أسباب وقوع الأزمة للحيلولة دون تكرر حدوثها لاحقا.

خامسا: مرحلة ما بعد الأزمة

وهي الوصول بالمنشأة إلى الوضع الذي كانت عليه قبل مرحلة التحذيرات، ويمكن عنئذ غلق ملف الأزمة إذا حققت الإدارة:

- **معالجة الأضرار الناجمة عن الأزمة.**
- **إتخاذ إجراءات مناسبة للحيلولة دون تكرر وقوع الأزمة.**
- **إستعادة كسب ثقة الرأي العام بشكل عام ومجتمع المنشأة بشكل خاص (الزبائن، العاملين، حملة الأسهم، المجهزون) بالمنشأة وبالمستوى الجيد لخدماتها.**

إدارة الأزمة

من الطبيعي أن تتصدى إدارة المنشأة للأزمة للحيلولة دون وقوعها، وإن وقعت تعمل جهدها لضغط الخسائر الناجمة إلى أقل شيء ممكن. فإدارة الأزمة معنية بشكل مباشر بدرء وقوع الأزمات، وتقليل خسائرها إن وقعت، ولها في ذلك إعتماد مجموعة من التحوطات والخطوات التي تحقق لها عدم تضرر مصالح المنشأة. ويمكن القول ان معالم إدارة الأزمة بشكلها الحالي، المتعارف عليه في المنشآت المتهيئة لمواجهة الأزمات، ما هو إلا تطور طبيعي للإجراءات التي أعتادت الإدارات ان تتخذها عند مواجهة حالات طارئة.

أهداف إدارة الأزمة

يمكن إجمال وتلخيص أهداف إدارة الأزمات بالآتي:

(1) حماية موجودات المنشأة

عند إندلاع أزمة ما في المنشأة، غالبا ما يسيطر الذعر والإرباك على الإدارة والعاملين، وفي أحسن الأحوال يكون التوتر هو العلامة السائدة في أجواء المنشأة. وإذا كانت الأزمة من النوع الكارثي كالحريق الكبير أو الزلزال مثلا، فأنه قد يكون بمقدور العاملين إنقاذ بعض أو كل الموجودات غير المتضررة كالخزين وبعض الأجهزة والمعدات فيما لو توفر لهم التدريب والإعداد المسبق لمثل هذا الموقف، وممارسته عمليا. ان إنقاذ الموجودات لا يمكن أن ينجز إلا بالتصرف الآني والسريع من قبل العاملين، ولا شك ان تكون النتئج أفضل إن كان العاملون مدربين للعمل في أحلك الظروف لمواجهة مثل هذا الموقف.

(2) إنقاذ سمعة المنشأة

أصبح من المؤكد أن تنجم ردود أفعال سلبية من شرائح مختلفة تجاه الأزمة، وبعض من ردود الأفعال قد يكون مبالغ بها, ولا تتحلى بالمسؤولية والإدراك لحساسية وخطورة الموقف الذي فيه إدارة المنشأة. وتصدر ردود الأفعال عادة من حملة الأسهم والزبائن أو المجهزين أو المصرف وغيرهم، فكلهم "يبكي على ليلاه". وعلاوة على ذلك، تساهم بعض أجهزة الإعلام بتأزيم الموقف أمام إدارة المنشأة بشكل حاد للدرجة التي يمكن أن يوصف فيها دور بعض إجهزة الإعلام كمن يصب الزيت على النار.

أما المحصلة النهائية من وجهة نظر المنشأة وإدارتها، فان إحتساب الخسائر يكشف بوضوح لها ان الخسائر الناجمة عن ردود الأفعال السلبية تجاه الأزمة هي أضعاف الخسائر الناجمة مباشرة بفعل ذات الأزمة، خصوصا إذا أخذنا بالإعتبار ان ردود الأفعال السلبية تعيق المنشأة جديا في العودة إلى نشاطها الطبيعي السابق.

ومما لا شك فيه ان ردود الأفعال السلبية تجاه الأزمة هي في أغلب الأحوال تجاه المنشأة، وهذا يخلق ضررا فادحا لسمعتها. ان "سمعة" المنشأة وان كانت شيء لا يمكن لمسه باليد، إلا أنه ثمين للغاية. فالسمعة الجيدة (بالمقارنة مع سمعة غير جيدة) تعني الكثير في السوق أثناء التعامل مع الزبائن والمجهزين، وتعني الكثير في التعامل التجاري عند التعامل مع المصارف والأسواق المالية. ان السمعة الجيدة هي أحد الموارد الأساسية

للمنشأة.

ان إدارة الأزمات يمكن ان توفر للمنشأة عند نشوب الأزمة نظاما فعالا للأتصالات يستطيع أن يخاطب كافة الشرائح المعنية بإسلوب فعال ومقنع بحيث يحد من الردود السلبية إن لم نقل يحولها إلى أصوات متعاطفة.

(3) الحد من المسؤولية الشخصية

ان وقوع الخسائر في المنشأت بسبب حلول الأزمات العاصفة أمر طبيعي وإن كان غير مرغوب فيه. وفي ذلك قد يتعرض العاملون والإدارة إلى المسائلة من أصحاب المنشأة المتمثلين بمالكي أسهم المنشأة (أو الوزارة المختصة في حالة كون المنشأة تابعة للقطاع العام) عن هذه الخسائر الناجمة بسبب ما لم يقوموا به (أو بسبب ما قاموا به) أثناء الأزمة. فمن الواضح وجود نزعة نفسية واضحة لدى الإنسان بإختلاق "كبش فداء" خلال الإخفاقات التي يتعرض لها، خصوصا إن كانت الخسائر جسيمة. ويتركز معظم الجهد في مثل هذه الأحوال على تحديد الأشخاص الذين كانوا وراء الخطأ / الأزمة التي سببت الخسائر أكثر من معرفة وتحليل لماذا حدث الخطأ / الأزمة.

فليس من الغريب أن يحمل العاملون والإدارة مسؤولية التقصير في وقوع الخسائر بسبب قيامهم بإعمال ما كان يجب أن يقوموا بها، أو العكس بسبب أنهم لم يبادروا للقيام بأعمال كان يجب عليهم القيام بها.

أن وجود إدارة الأزمات بشكل مهيأ وواضح من حيث الخطط والبرامج في المنشأة من شأنه أن يعرف ويحدد - إلى حد كبير - نطاق مسؤولية التقصير إن حدثت، فالخطط والبرامج الموضوعة للتصدي للأزمة هي بمثابة نوع من وصف الوظائف الذي يحمي العاملين والإدارة.

(4) التقليل من الخسائر المالية

من الصعب تغطية كافة الخسائر الناجمة عن وقوع الأزمات بواسطة شر كات التأمين، فبالإضافة إلى كون هذه الشركات ذو خبرة ودراية في التملص من دفع التعويضات التي تلحق بالمنشأة، نجد أن هناك من الخسائر الأخرى التي يصعب مطالبة التأمين بها، كالخسائر الناجمة عن تقلص حصة المنشأة في السوق أو إنحسار ولاء الزبائن عن منتجاتنا وخدماتنا.

أن وجود إدارة مقتدرة للأزمات في المنشأة يمكن أن يقلل كثيرا من صدمة الأزمة ووقعها على المنشأة.

وبالرغم من تزايد الوعي بأهمية إدارة الأزمات إلا أن الغالبية العظمى من المنشآت لا زالت من دون خطط لمواجهة حالات الطوارىء، فبعض المصادر تشير[(2)] إلى أن أقل من 33% من المنظمات العاملة في أمريكا الشمالية هي فقط من تمتلك خطط طوارىء وخطط للمعافاة بالمستوى الذي يمكن أن يعول عليها.

عناصر إدارة الأزمة

على ضوء كل ما تقدم، يمكننا أن نعبر عن هدف إدارة الأزمات بعبارة مقتضبة وبسيطة، بأنه: العمل على منع حصول الأزمات، والتقليل من خسائرها إن وقعت. ومثل هذا الشيء لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التحضير والإعداد الجيد لخطط يمكن للمنشأة بواسطتها مواجهة إحتمالات وقوعها. ويرى البعض [(3)] ان إدارة الأزمة هي أوسع مفهوما من مفهوم التخطيط لمواجهتها، فالتخطيط ما هو إلا عنصر واحد من أربع عناصر تقوم عليها إدارة الأزمات، وكالآتي:

- درء وقوع الأزمة

وهي الخطوات التي تؤمن الإستشعار المبكر ببوادر الأزمة والعمل على تجنب وقوعها. وهذا يعتمد إلى حد بعيد على كفاءة إدارة المنشأة ونظم المعلومات المعتمدة فيها، وحصافة وقوة ملاحظة المدراء. ففي المثال السابق الذي أشرنا إليه في مراحل دورة حياة إدارة الأزمة، نجد أن الإدارة المقتدرة يمكن أن تحول دون وقوع الأزمة إن إستشعرت ذلك بشكل مبكر في "المرحلة التمهيدية" أو "مرحلة التحذير".

ان النجاح في درء وقوع الأزمة هو النتيجة الأمثل لجهود إدارة الأزمات، لكن هل بالإمكان تحقيق ذلك دائما؟ أن الجواب على هذا السؤال هو للأسف (لا)، لأن هناك بعض الحالات التي ليس بمقدور إدارة المنشأة أن تتلافى وقوع الأزمات حتى وإن استشعرت

(2) Crisis Management and Disaster Recovery Crisis Management:
http://www.crisismanagementdisasterrecovery.com/crisis_management.asp [(2)]

([(3)]) Need for more crisis management knowledge:
http://www.sagepub.com/upm-data/14129_Chapter1.pdf

بوقوعها قبل مدة من الزمن. ومن أمثلة ذلك، الكوارث

الطبيعية كالزلازل والأعاصير، أو العمليات العسكرية المتخذة من قبل دولة معادية تجاه المنشأة أو مجموعة منشآت كما هـو كـان حـال الكثـير مـن المنشـأت الصـناعية في العراق التي تعرضت لسلسلة من الغارات الجوية الأمريكيـة في التسـعينات مـن القـرن الماضي وكذلك في بدايات القران الواحد والعشرين، فحدوث الغـارات الجويـة كـان أمـرا مرجحا وليس بإمكان إدارة المنشأة أن تتخذ إجراء يحول دون وقوع الإعتداء. إلا أنه من ناحية أخرى، كان أمام تلـك الإدارات أن تتخـذ الكثـير مـن الإجـراءات التـي مـن شـأنها التخفيف من أضرار الغارات الجوية (الأزمة).

وما يستحق الذكر أيضا هـو انـه إذا نجحـت الإدارة في درء وقـوع الأزمـة في مرحلـة مبكرة، أي في المرحلة التمهيدية أو مرحلة التحذير، فأن من شأن ذلك أن يجهض الأزمـة قبل وقوعها، ومن دون لغط وشوشرة، ومن دون ضجيج أعلامي، فلا أحـد شـعر بهـا ولا أحد سمع بها لأنها لم تحدث إصلا. ويمكـن للقـاريء الإطـلاع عـن حالـة واقعيـة (2) في نهاية هذا الفصل تتناول إجهاض أزمة في مؤسسة صغيرة.

التحضير (التخطيط) للأزمة

ان هذا الجانب من إدارة الأزمـات هـو الأوسـع شـهرة بـين النـاس لتضـمنه الحلقـة التخطيطية. تتضمن الخطة على عدد من الخطوات والبرامج التي يصار إلى تهيئتها حتـى من قبل الإستشعار بوجود الأزمة، إدراكا من الإدارة من أن ما من منشـأة محصـنة ضـد وقوع الأزمات. وأهم البرامج والخطوات التي يمكن إتخاذها في هذا المجال، هي:

- تحديد المخاطر

يترتب على إدارة المنشأة أن تراجع كافة الأخطار المحتمـل وقوعهـا للشركة، وتحـدد منها الأكثر ترشيحا لأن يتطور إلى أزمة جدية في حالة تهيـؤ الظـروف المواتيـة لـذلك. ان مصادر المخاطر عديدة ومتنوعة، فهي قد تكون كامنة في طبيعـة العمليـة الإنتاجيـة بمـا تتضمنه من مواد كيمياوية مثلا، وقد تكـون كامنـة في أجهـزة ومكـائن الخـط الإنتـاجي المتقادم بالعمر، وقد تكون المخاطر كامنة في تطـورات السـوق وبـرامج المنافسـين، وقـد تكون كامنة في بعض القوانين

والتعليمات التي يمكن أن تصدرها السلطات ذات العلاقة.

ان تحديد معالم الأزمة المحتملة يساعد كثيرا في وضع تفااصيل الإستعدادات المناسبة. وتجدر الإشارة إلى أن أوضاع المنشآت دائما في تطور وتغير مستمر، فما قد لا يبدو خطرا الآن قد يتحول بعد نصف عام أو عام إلى خطر وشيك يهدد بإندلاع أزمة كبيرة تعصف بمصير المنشأة. وأمام هذه الحقيقة، ينبغي بإدارة المنشأة إجراء مراجعة مستمرة للأخطار المحتملة والمحدقة بالمنشأة لتشخيص خطورة تحول كل منها إلى أزمة.

تشكيل فريق أزمة

إدراكا لحقيقة أن أجواء الأزمات يغلب عليه التوتر والإرباك ومصحوب بالإرتجالية العفوية، فمن الصواب أن يصار إلى تشكيل فريق لإدارة الأزمة والتعامل معها. تلجأ بعض المنشآت إلى تشكيل هذا الفريق حال وقوع الأزمة والمباشرة بالتصدي لها، وقسم من المنشآت من يشكل هذا الفريق ويسمي أفراده من قبل أن يستشعر بوجودها. ويكلف هذا الفريق بالتصدي لأي أزمة تلوح في الأفق، ويكون مخولا بصلاحيات كبيرة، ويراعى في إختيار أفراده أن يكونوا من الملمين بشؤون المنشأة إلماما جيدا. وغالبا ما يرأس هذا الفريق رئيس مجلس الإدارة أو مدير عام المنشأة.

تدريب العاملين، وتدريب فريق الأزمة

ينبغي توفير برنامج تدريبي أو أكثر لأعضاء فريق الأزمة على كيفية التصدي للأزمة أو الأزمات المحتمل التعرض لها. وينبغي إختيار مدربين مناسبين لذلك، ويفضل أن يكونوا من أصحاب الخبرة في التصدي للأزمات بشكل عام، ومخاطر الأزمة المحتملة بوجه خاص.

وعلى ضوء طبيعة الأزمة المحتملة قد ترتأي إدارة المنشأة تدريب بعض العاملين، من غير أعضاء فريق الأزمة، على كيفية التعامل مع المخاطر في حالة نشوبها. وخير النتائج التي يمكن ان يصل إليها التدريب هو أن يعرف جميع أعضاء فريق الأزمة وكذلك جميع العاملين ما عليهم ان يقوموا به عند وقوع الأزمة، وكيف يتصرفون، ومن يستشيرون. ولعل توفير قوائم مراجعة أو دليل ارشادي لهم، بعد إنتهاء التدريب، هو من أفضل الأشياء التي يمكن عملها في

هذا المجال.

- تسمية ناطق رسمي

تتجه أنظار المجتمع كافة، بكل شرائحه من زبائن ومجهزين وصحافة وكذلك السلطات، إلى إدارة المنشأة عند وقوع أزمة لمعرفة ردود فعلها، وتقييمها وتعليقها على ما جرى وما زال يجري، وماذا ستفعل. ومن الطبيعي أن تبنى كثير من التأويلات والإستنتاجات على كل تعليق يصدر من مسؤول في المنشأة. وإن تعدد الذين يصرحون بإسم المنشأة يخشى من التضارب في مضمون تلك التصريحات، ولربما تضاربها. لهذا ينبغي تسمية أحد الأشخاص من داخل المنشأة ليكون الناطق الرسمي بإسم المنشأة.

- وضع نظام إتصالات

من الحقائق التي يجب أن يسلم بها هي أن الأجواء التي تسود المنشأة وإدارتها والعاملين فيه أثناء الأزمات هي غير الأجواء السائدة في الحالات الإعتيادية، فقد يسود التوتر وتدب الفوضى. لهذا ينبغي إعطاء العناية إلى تأمين الآتي:

- **وضع نظام عملي للإتصالات بين أعضاء فريق الأزمة يؤمن ديمومة الإتصال فيما بينهم.**
- **وضع نظام للإتصال مع مجتمع المنشأة، ويقصد بالمجتمع كافة الشرائح التي يمكن أن تتضرر بفعل الأزمة أو مهتمة بها، وهذا يشمل الزبائن وحملة الأسهم والمجهزين وأجهزة الإعلام وغيرهم. ويهدف نظام الإتصالات إلى مخاطبة وتنوير المجتمع بما يجري فعلا من أحداث لقطع الطريق أمام المبالغات والتأويلات.**
- **نظام تنسيق واتصال مع بعض الجهات الخارجية ذات العلاقة مثل السلطات المختصة بموضوع الأزمة (وزارة الصناعة أو المواصلات أو الصحة والشرطة).**

- الإستجابة للحدث

الإستجابة للحدث تعني وضع كافة التحضيرات والإجراءات التحضيرية المتخذة لمواجهة الأزمة موضع التطبيق العملي عند وقوعها فعلا.

ولجسامة العبء والمسؤولية عند مواجهة أزمة حقيقية، يفضل إجراء إختبار مسبق

لكافة البرامج الموضوعة لمواجهة الأزمة، وكذلك كافة الإجراءات

والخطوات الساندة لها. وينجز ذلك من خلال إختلاق وضع تماثلي (مشابه) لوضع أزمة حقيقية يتيح للإدارة وفريق إلأزمة التصرف كما لو كانوا في ظروف حقيقية، وعندها يتبين المستوى الحقيقي في أداء الفريق تجاه الحدث، وتنكشف كفاءة ومتانة نظم الإتصالات والتنسيق المعول عليها لمثل هذه الظروف.

ان إجراء مثل هذه الممارسة تكشف للإدارة عن نقاط الضعف التي يجب تداركها في برامج وإجراءات مواجهة إلأزمة، وكذلك توفر فرصة ذهبية لفريق إلأزمة وإدارة المنشأة للحصول على تدريب ميداني عملي على أرض منشأتهم. ويفضل أن يعاد النظر بالبرامج والإجراءات الموضوعة بين فترة وأخرى على ضوء المستجدات التي تمر بها المنشأة كتنامي إحتمالات بعض المخاطر الجديدة، أو تضائل بعض آخر. كما أن مرور الزمن وداء النسيان من جهة، وتغير بعض أو جميع أعضاء فريق إلأزمة يستدعي إعادة الممارسة من حين لآخر.

- المراجعة

تعني المراجعة هنا تقييم أداء المنشأة في الإستجابة لحدث إلأزمة سواء كان ذلك في وضع حقيقي أو تماثلي. فهذه المراجعة تبين للإدارة نقاط القوة في الإداء وكذلك نقاط الضعف التي يجب تلافيها في أي أداء لاحق ان دعت الحاجة. ان المراجعة والتقييم لا يقتصر على حلقة "الإستجابة للحدث" فحسب، بل يتسع ليشمل إجراءات "درء وقوع إلأزمة" وإجراءات "التحضير للأزمة" أيضا. وهنا لا بد من القول ان أي تطوير في إجراءات أي حلقة من الحلقات الثلاث السابقة من شأنه أن يعزز كفاءة الإجراءات والأداء في الحلقتين الأخريتين.

ان عملية إستبدال بعض الخطوات أو الإجراءات الضعيفة باخرى أحسن منها من شأنه أن يدفع بإدارة الأزمات نحو مستوى أرفع. ويمكننا أن نستخلص بأن عملية المراجعة تساعد على خلق تطوير نوع من الثقافة والذاكرة المؤسسية التي تبلور مستوى أدء إدارة الأزمات في المنشأة المعنية.

الإتصالات في مخاطبة المجتمع

ان تعرض منشأة ما لأزمة تصيبها يترك عليها أثرا سلبيا، مهما كان هذا الأثر محدودا وضيقا. وتتمثل الآثار السيئة في الخسائر الحاصلة في العاملين وموجودات وأموال المنشأة بإنواعها من جهة، وتحرك المجتمع (الرأي العام) ضد

المنشأة بسبب الأزمة من جهة أخرى. والشق الثاني من الأثر السلبي هو الذي يتمثل بإلحاق الضرر بسمعة المنشأة لأجل قصير أو طويل أو دائم حسب كفاءة إدارة الأزمات في المنشأة في التعامل مع الأزمة.

وبناء على ذلك، يمكن إعتبار الكيفية التي تتم فيها مخاطبة المنشأة للمجتمع أثناء الأزمة من أخطر الأمور، لما يكتنف ذلك من حساسية وتعقيد قد تترتب عليه عواقب وخيمة. وقبل الإسترسال في ذكر الأساليب الفعالة في مخاطبة المجتمع، ينبغي أولا تحديد المقصود بمجتمع المنشأة.

ان مجتمع المنشأة: هو كافة الأطراف التي تتعامل معهم المنشأة خصوصا أثناء الأزمة، ومنهم ضحايا الأزمة. ويشمل ذلك:

- زبائن المنشأة: الحاليين والمحتملين، سواء كانوا "مستهلك أخير" أو وسيط.
- المجهزون: كافة مجهزي المواد إلى المنشأة سواء كانت أولية أو وسيطة أو منتجات جاهزة أوخدمات.
- العاملون: جميع منتسبي المنشأة بكافة درجاتهم.
- المؤسسات المعنية بالأزمة في المجتمع مثل الشرطة والمستشفيات أو وزارة المواصلات أو الزراعة وحسب طبيعة الأزمة القائمة.
- الجمهور العام، وهو المجتمع الذي يراقب الأزمة.
- أصحاب أو مالكي المنشأة المتمثلين بالقطاع العام إن كانت المنشأة تابعة له، أو حملة الأسهم إن كانت المنشأة خاصة سواء كانت مملوكة لبضعة أشخاص أو لعدد كبير من حملة الأسهم.

أن كل هذه الشرائح تمثل مجتمع المنشأة أثناء الأزمات وفي مقدمتهم طبعا ضحايا الأزمة والمتضررين ضررا مباشرا بسببها.

أن نشاط مخاطبة مجتمع المنشأة من أجل تحسين صورتها في أذهان الناس يصنف كأحد الأنشطة الأساسية للعلاقات العامة لأي منشأة. وتزداد أهمية هذا الدور أثناء الأزمات، فكل إخفاق في التعامل مع مجمل الموضوع، أو هفوة في التعبير مثلا بما لا يتناسب مع قيم المجتمع والظروف السائدة، أو إعطاء تصريح ووعود هي دون

توقعاته، قد يعصف بكل الجهود المبذولة لتحسين صورة المنشأة

في ذهن الجمهور، ولا مبالغة إن قلنا أن بعض من هذه الأعمال قد تسيء للمنشأة.

لهذا دأب الباحثون والممارسون على تقصي أنجع وأنجح السبل التي تكفل تأمين مخاطبة فعالة للمجتمع أثناء الأزمات بالشكل الذي يعين على حماية سمعة المنشأة أو إستعادتها إذا تعرضت لهزة قوية. وأستخلص المهتمون بهذا الموضوع ان أفضل طريقة لتحقيق الأثر الإيجابي هو بالتجاوب الصادق مع مشاعر وأحاسيس أفراد المجتمع، وترجمة ذلك إلى تصرفات وإجراءات سريعة وبتوقيتات ملائمة.

أن تحقيق إتصالات فعالة مع المجتمع أثناء إالأزمة يحتاج من الإدارة إعتماد عدد من الإجراءات والقرارات، كجزء من عمليات إنقاذ الموقف، ويمكن تلخيص ذلك بالفقرات الآتية:

- سلوكيات المنشأة

ان إستعادة ثقة المجتمع بالمنشأة (أو العلامة التجارية أو الفعالية أو ما شابه ذلك) بعد تعرضها للضرر بفعل الأزمة يحتاج إلى قرارات تخفف من معاناة المجتمع وخصوصا المتضررين ضررا مباشرا.

يتضمن هذا المحور إتخاذ عدد من القرارت والمواقف يعبر عنه بسلوكيات من قبل المنشأة بتسلسل ثابت، والتي إن أتخذت مبكرا يمكن أن تحقق نتائج جيدة وسريعة [(4)] :

o الصراحة

ان ملاحظة وتشخيص وجود مشكلة يمكن أن تكون ذات أثر سيء على بعض الأفراد أو مجاميع من الناس، أو على البيئة، وأن هذا الأثر السيء يصدع ثقة الجمهور بالمنشأة, يتطلب من إدارة المنشأة أن تكون صريحة وجريئة في مخاطبتها للجمهور بإعتماد تصريحات و خطوات كالآتي:

- "نعم كان ذلك خطئنا وما كان يجب أن يحدث".
- "نحن نقدم العون والمساعدة للعوائل المتضررة للتخفيف عنهم في هذه المحنة"
- "سنفعل أقصى ما في وسعنا للحيلولة دون تكرر مثل هذا الحدث"

(4) James E. Lukaszewski, "Seven Dimensions of Crisis Communication anagement", *Ragan's Communications Journal*, January/February 1999.

- **ينبغي تجنب إطلاق التصريحات المكتوبة، بل إعتماد ناطق رسمي يخاطب**

أجهزة الإعلام والجمهور وجها لوجه، ويجيب على الأسئلة.

- **العمل على معرفة أسباب الحدث.**

o توفير التوضيحات

أحرص على توفير التوضيحات عن سبب وقوع المشكلة (الأزمة) سواء كانت الأسباب مهمة أو سخيفة أو تافهة، ووضح كذلك توجهات المنشأة بشأن التصدي للموقف، وعبر عن إلتزام المنشأة بتوفير كل ما يستجد من معلومات لغاية حل المشكلة. ويمكن ترجمة ذلك إلى واقع عملي بعدد من الإجراءات، مثل:

- **أبحث عن حقيقة المشكلة.**
- **إتخاذ إجراءات حاسمة، وإن كانت قاسية على المنشأة، كوقف خطوط الإنتاج، أو سحب المنتج من الأسواق أو غلق منافذ المنشاة.**
- **تكلم عن أسف المنشأة تجاه الضحايا، وتصرف وكأنك جار ودود لهم.**
- **حافظ على تزويد المجتمع بما يستجد من معلومات، وصححها على ضوء ما يتوفر من حقائق جديدة.**
- **حافظ على إستمرارية ضخك للمعلومات.**

o موقف المنشأة تجاه الحدث

على المنشأة أن تبين للجمهورموقفها تجاه المشكلة، على أن يكون هذا الإلتزام واضحا ومحددا ولا لبس فيه، ويراعى في ذلك الآتي:

- **أن يكون التعبير من وجهة نظر الضحايا، وواضحا في إداء الإلتزامات (مهما كانت) تجاههم.**
- **تجنب إستخدام المصطلحات الفنية، كما تجنب التعبيرات المبهمة والغامضة أو تعبيرات تحتمل التأويل.**

o إبداء الندم

يقتضي الموقف إبداء ندم المنشأة في كل مناسبة وفرصة عن ما حدث لكل الضحايا والمتضررين والتعبير عن تعاطف ومشاعر المنشأة وأسفها عن الذي حدث لهم، وكذلك إظهار الإستعداد لتحمل مسؤولية ماحدث، مثل:

- **التكلم والتصرف وكأن المتضرر هو شخص مقرب نعتز به.**

- الإلتقاء بعوائل الضحايا، ويمكن زج العاملين في المنشأة للقيام بمثل هذه

- **الأدوار كتفقد الحالة الصحية لهم أو حضور مجالس العزاء ان توفوا.**

o البحث عن المشورة

ينبغي أن تستعين المنشأة بجهات وعناصر من خارجها طالبة منهم المشورة في إرساء قواعد وأسس ثابتة تحول دون تكرر ما حصل. ولتحقيق ذلك يمكن الإستعانة بخبرات جهات مختصة سواء كانت رسمية أو جمعيات أو نقابات. وفي هذا الصدد يمكن للمنشأة أن تتخذ خطوات، مثل:

- **الإعلان عن تشكيل مجلس أو هيئة إستشارية للمنشأة بالشكل الذي تقدم ذكره، مع إمكانية ضم اعضاء من مجالس حماية المستهلك مثلا.**
- **تشجيع المتضررين من الأزمة بإبداء آرائهم علنا وبصون مسموع.**

o إعلان تعهد للمستقبل

تحتاج المنشأة إلى طمأنة جمهور المجتمع بأنها ستتلافى حصول أي خلل أو خطأ أوعيب من شأنه أن يسبب حصول موقف مماثل في المستقبل، وأنه ستبذل قصارى جهدها لتأمين ذلك. وفي هذا المجال يمكن الإستفادة من المجلس الإستشاري الذي أشير إليه أعلاه (أو هيئة مماثلة) في إصدار تعهد بأسم المنشأة مما يعزز مكانتها.

o دفع ثمن الأخطاء

يفترض بالمنشأة التي سببت أخطاء أوقعت ضررا بالغا على بعض الأفراد أوشرائح من المجتمع أن تتحمل وزر أخطائها من خلال معالجات سريعة قدر الإمكان، مثل:

- **غلق منافذ التوزيع العائدة للمنشأة، أو سحب المنتوج من السوق وحسب طبيعة المشكلة (كما أسلفنا سابقا).**
- **تحمل مصاريف معالجة الضحايا على نفقة المنشأة.**
- **أجعل قراراتك وإجراءاتك تفوق توقعات المجتمع، وتجربة الآخرين أثبتت أن التعويضات التي تدفع في هذه المرحلة هي أقل بكثير من الخسائر التي ستترتب على ذلك لاحقا جراء خسارة السمعة.**

• تفهم ظروف ضحايا الأزمة

الضحايا هم النتيجة الحتمية لأعمال قامت بها المنشأة وسببت ظروفا غير

صحيحة أوقعت ضررا على بعض الأفراد أو الشرائح الإجتماعية أوالمؤسسات. وللضحية طريقتها الخاصة في إدراك الضرر الذي وقع عليها، كما لها تأثير بالغ على بقية المجتمع لما تحظى به الضحية من تعاطف من مجموع المجتمع.

وللضحية سلوك ينبغي بإدارة المنشأة التنبؤ به كي تتمكن من رفع الحيف عنه من جهة، ودرء تبعات تأزم العلاقة مع الضحايا من جهة أخرى. وإذا أخفقت إدارة المنشأة في ذلك، فأن ذلك يدخل المنشأة في مطبات ومشاكل هي في غنى عنها، فالضحية قد يرفض بعض الحلول المقبولة ويلجأ إلى الإعلام ليخاطب القلوب المتعاطفة معه، ويلجأ إلى القضاء لإيقاع "القصاص" بمن أوقع الضرر به.

أن الضحية هو أسير محنته وآلامه ولا يستطيع أن يصغي بسهولة للآخرين. وإدارة الأزمات الحاذقة يجب أن تعرف كيف تتعامل مع الضحية, وفي هذا الشأن يمكن تمييز ثلاث مراحل في سلوك الضحية [5] ، وكل مرحلة تحتاج إلى تعامل خاص مع الضحية، وكالآتي:

- مرحلة التحسس بالضرر

يشعر الضحية في هذه المرحلة بالضرر الذي ألمَّ به، وينتابه شعور هو مزيج من عدم التصديق والغضب والمعاناة، كما ينتابه ضيق وتوتر عن ضعف ردود الفعل تجاهه وعدم العناية به، وقد يتحول ذلك لديه إلى سخط.

وعند التعامل معه، يجب أن تدرك الإدارة بأن حاجات الضحية تتمثل في تقديم يد المساعدة مع المواساة له، والتعبير عن الأسف والمشاركة في الألم. كما يحتاج إلى تنويره عما حدث ولماذا حدث، والإعتراف به كضحية للحدث.

- مرحلة الرغبة بإيقاع العقاب

يرغب ويسعى الضحية في هذه المرحلة لفرض الحلول التي يرتأيها، مع شعور بضآلة الدعم المعروض له، أو عدم جدية ذلك الدعم.

تتمثل حاجة الضحية في هذه المرحلة بمواساته والإعتراف له بصدق بكونه ضحية

(5) المصدر السابق

الحدث الذي وقع، ويحتاج إلى إتصال مباشروسريع معه من مستويات عليا في المنشأة تقدم له المواساة والإعتذار.

- مرحلة حادة من التشوش

تتميز هذه المرحلة بتشوش حاد لدى الضحية ينعكس على شكل قلق حاد من المستقبل لعدم توفر الدعم والإسناد في وقت سريع.

أن أهم ما يحتاجه الضحية في هذه المرحلة هو التطمين المستمر له المعبر عنه بالتفهم، وتقديم الإسناد الملموس الذي يؤمن ضمان المستقبل له. وينبغي بالإدارة في هذه المرحلة إدامة الصلة مع الضحايا ومع عوائل المتوفين منهم.

- الحفاظ على مصداقية المنشأة

تبنى مصداقية المنشأة بواسطة الإنطباعات والخبرات المتجمعة لدى المجتمع عن سلوك المنشأة في تجارب مماثلة وقعت سابقا. وعند حدوث مشكلة جديدة تكون مصداقية المنشأة على المحك، فهي أما أن تتعزز في عيون المجتمع إذا سلكت الإدارة نفس نهجها السابق إن كان سليما، وإما أن تتقوض المصداقية إن كانت ردود أفعال المنشأة دون توقعات المجتمع.

أما الثقة، فهي تعني غياب الخوف من شيء ما مثل المخاطر بإنواعها. والإحساس بالخطر هو من المشاكل التي تؤثر على سلوك الفرد وتخلق الصداع للإدارة في كيفية معالجته.

أن من أهم الإجراءات والخطوات التي يمكن للإدارة أن تتبناها لتعزيز الثقة بالمنشأة ومصداقيتها هي التوفير الطوعي للمعلومات إلى المجتع والضحايا، والإصغاء الجيد للضحايا، وإبداء الإستعداد لتسلم المقترحات بل والتشجيع على تقديمها إلى إدارة المنشأة، والتكلم بلغة واضحة مبسطة ومباشرة، والتعاون مع إجهزة الأعلام.

وكخلاصة وإستنتاج لما تقدم ينبغي بالمنشأة التي تتعرض لأزمة، أن تعطي عناية خاصة للمجتمع الذي تعمل فيه، خصوصا الضحايا منهم، مستعينة بأساليب الإتصال الفعال معهم لأجل المحافظة على سمعة المنشأة. ويجد القاريء في نهاية هذا الفصل حالة واقعية (الدواء المسموم) تجسد تعاملا نموذجيا مع الأزمة.

لكن السؤال الذي يمكن أن يطرح نفسه في هذا المجال هو: هل أن الأزمة بالضرورة تشكل خطرا على سمعة المنشأة ؟ وهل نشاط العلاقات العامة هو دائما العصا السحرية في المحافظة على سمعة المنشأة، أو إسترجاعها ؟ ولعل

التطرق إلى تجرية العراق في هذا المجال قد يسلط بعض الضوء على ذلك.

الركائز الثلاث للمخاطبة الناجحة للمجتمع

سلوكية تنم عن الصدق والصراحة
التعاطف مع الضحايا
الحفاظ على المصداقية

التجربة العراقية في إدارة الأزمات

ان المتتبع للأزمات يدرك أن حدوثها لا يقتصر على المنشآت العاملة في دول معينة دون غيرها، فمنشآت كل الدول معرضة للأزمات سواء كانت تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية أو أوربا أو في دول آسيوية أو أفريقية. ووسائل الإعلام تنقل للعالم بين الحين والآخر أخبار أزمات كبيرة حدثت في الولايات المتحدة و الإتحاد السوفيتي السابق والهند والصين ودول عديدة أخرى. ومن ناحية أخرى، أن الأزمات يمكن أن تطال كل المؤسسات صغيرها وكبيرها ولا فرق بين الأثنين إلا في مجال التغطية الإعلامية لأخبار الأزمة وتداعياتها، فكلما كان حجم المنشأة كبيرا والنتائج المترتبة على الأزمة جسيما أنجذبت وسائل الإعلام إلى الحدث لتغطية الأزمة، لأنها (الأزمة) تغطي مساحة واسعة من المجتمع. لكن ذلك لا يعني نكران وجود أزمات بقت أخبارها ضمن أسيجة المنشآت، أوأنهت وجودها من دون اكتراث من وسائل الإعلام بها.

مرت منشآت العراق بأزمات شأنها شأن منشآت دول العال الأخرى. الا أن طبيعة الأزمات التي مرت بها المنشآت العراقية، والظروف السائدة في البيئة، والإجراءات التي اعتمدتها المنشآت لمواجة أزماتها تستحق التأمل فلها خصوصيتها من جهة، ولها أوجه تشابه مع تجارب الدول اللأخرى من جهة أخرى.

الظروف السائدة

وقبل الإشارة إلى الأزمات والمعالجات ينبغي أولا إعطاء فكرة عن الظروف السائدة

التـــي كانـــت تعيشـــها المنشـــآت العراقيـــة خـــلال المرحلـــة الزمنيـــة 1980 – 003.

أولا: ان القطاع العام في العراق هو القطاع المهيمن على الإنشطة الإقتصادية بإنواعها منذ العام 1964. أما نشاط القطاع الخاص فهو هامشي في بعض الإنشطة، ولا وجود له قي إنشطة أخرى.

ثانيا: ان قطاع الإعلإم وكافة وسائل الإعلام مملوكة للدولة.

ثالثا: مر العراق بحالة من الحروب المتصلة فقد كانت هناك حرب مع ايران للمدة 1980 – 1988, ثم فرض حصار اقتصادي على العراق عام 1990 أثر دخول قواته إلى الكويت، وتعرض لهجوم عسكري من قبل الولايات المتحدة وحلفائها في كانون الثاني (يناير) 1991 فقدت فيه المنشآت العراقية الكثير من موجوداتها، وفقد العراق عمليا الطاقة الكهربائية التي هي عصب الحياة للمجتمع ومنشآته. وبقيت الكثير من منشآت العراق معرضة للقصف الجوي بين حين وآخر طيلة المدة 1991 – 2003 وبنفس الوقت كان تطبيق الحصار الاقتصادي لا زال قائما على شتى نواحي الحياة.

المنشآت العراقية في مواجهة الأزمة

مما لا شك فيه أن المنشآت العراقية كانت في ظروف غير مريحة منذ إندلاع الحرب مع ايران. إلا أن أعوام الحصار الإقتصادي الذي فرض على العراق جعلت الغالبية العظمى من المنشآت في مواجهة أزمة حقيقية حيث تعرضت إنشطتها للتوقف بسبب شحة الطاقة الكهربائية المتاحة منذ مطلع عام 1991، وبسبب صعوبة الحصول على المواد الأولية والتمويل، وتعذر التصدير. أما العمليات العسكرية المستمرة والقصف الجوي (وإن كانت متقطعة) فقد نالت من بعض المنشآت (حتى الفنادق الممتازة)، وجعلت منشآت أخرى تحت تهديد المطرقة. وبذلك أصبح خطر الأزمة لا يهدد إنشطة المنشآت فحسب، بل أمتد ليشمل الوجود المادي لها إضافة لأرواح العاملين.

وأهم خصائص مواجهة الأزمة الآتي:

(1) أن المنشآت العراقية عانت أزمات حقيقية خلال الحقبة 1980 – 2003 وما تلاها بسب تعرض نشاطها للإرباك والتوقف بسبب شحة الطاقة الكهربائية التي

أستمرت إلى ما بعد عام 2003 (عام الإحتلال) بكثير ، وتعرض وجودهـا إلى الـزوال بسبب إجراءات الحصار الإقتصادي والعمليات العسكرية.

(2) لم يكن بمقدور إدارات المنشآت تلافي وقوع الأزمات من خلال الإستقراء التحليلي لدورة حياة الأزمة الذي تقدم ذكرها في صفحات سابقة. أن تحليل الوضع العام من قبل إدارة المنشأة كان ينبيء بحدوث الأزمة، لكن مفاتيح الحل كانت سياسية وليست بيد الإدارة.

(3) ولما لم يكن بوسع إدارة أي منشأة القدرة على إجهاض أو تلافي الأزمة المرتقبة، فلم يبق أمامها إلا التخفيف من الأضرار المحتملة لها. ومن أمثلة ذلك:

- o في مجال إدامة النشاط الإقتصادي والإنتاجي

- البحث عن بدائل محلية للمواد الأولية ولقطع الغيارتجنبا لقيد الحصار الدولي المفروض على العراق.
- الإستيراد من الخارج عبر قنوات ملتوية تفاديا لإجراءات الحصار، التي منعت التعامل مع المنشآت العراقية كما جمدت الأموال العراقية في الخارج.
- تخفيف وتائر الإنتاج بما يتناسب مع المتاح من المواد الأولية والطاقة الكهربائية.

- o في مجال تخفيف أضرار الضربات الجوية

- حفظ بعض الأجهزة والمعدات في أماكن آمنة خارج مواقع المنشآت.
- تفكيك بعض المعدات لنقلها وخزنها في أماكن آمنة كما فعلت مثلا منشآت الهاتف (البدالات) التي كانت تفكك بعض أجهزتها وتنقلها للحفظ خارج مواقع البدالات عندما تلوح النذر بضربات جوية.
- خزن المعلومات المهمة على أقراص مدمجة وتحديثها يوميا، وحفظها خارج المنشأة. من أمثلة ذلك ما قامت به بعض فروع المصارف التي تعرضت للتدمير الكامل، حيث تمكنت هذه الفروع ممارسة نشاطها فورا، في وقت لم تكن حسابات فروع المصرف الواحد مرتبطة بشبكة ألكترونية معلومات موحدة .

- إيجاد مقرات بديلة لإدارات المنشآت يمكن اللجوء إليها في حالة تعرض المقرات الأصلية لضربات جوية.

(4) شكلت المنشآت فرق من منتسبيها للإعداد للإجراءات المناسبة للتخفيف من وقع الأزمة، ومتابعة تنفيذها.

(5) أن طول المدة الذي كان فيه شبح الأزمة مخيما على القطر، وتكرار حالات الإستنفار لدى العاملين (على غرار الأمثلة المبسطة المشار إليها آنفا) وفرت للعاملين وفرق الأزمات تدريبا عمليا مستمرا في كيفية مواجهة الأزمات. كما أصبح واضحا إهتمام المنشآت والعاملين بالدورات التدريبية التي تنظم عن (إدارة الأزمات).

(6) لم تهتم إدارات المنشآت بتسمية ناطق رسمي لها للتحدث عن الأزمة وأسبابها وعن الخسائر والضحايا أو المتضررين على غرار الصيغ المتبعة لدى المنشآت الأوربية والأمريكية، الذي تكون رسالته الأساسية "المحافظة على سمعة المنشأة" في عيون المجتمع، والسبب في ذلك أن هناك يقينا لدى إدارات المنشآت وكل المجتمع بأن الإدارات غير مسؤولة عن الأزمة والخسائر الناجمة عنها، وانما الذين يقومون بالعدوان. وعليه فان إدارة المنشأة لا تحتاج إلى تقديم توضيحات أو تبريرات لمخاطبة المجتمع، وإنما أصبح ذلك هو ضمن الخطاب السياسي والعسكري الذي يصدر عن الدولة بشكل رسمي.

(7) علاوة على ما جاء في الفقرة السابقة، يلمس بوضوح تام وجود ضعف في دور نشاط "العلاقات العامة" في المنشأة العراقية، وسبب ذلك يعود إلى أن غالبية المنشآت مملوكة للدولة (قطاع عام) وتتمتع بحالة إحتكار – أو شبه إحتكار كامل- في مجال نشاطها سواء في التجارة أو الصناعة أو الزراعة أو الخدمات. وترتب على تلك الهيمنة المطلقة للمنشأة على السوق، فقد تلاشت أهمية وظيفة "المحافظة على سمعة المنشأة أو تحسينها"، فالطلب على منتجات أو خدمات المنشأة أما مستقر أومتنامي مهما كان ضعف خدمات المنشأة. والمنشأة هي سيد السوق وليس الزبون. ومن الأمثلة التي تعزز ذلك:

- في سبعينات القرن الماضي عانت السوق العراقية بشكل دائم مـن شـحة المعـروض السـلعي لكثـير مـن السـلع في القطـاع الصـناعي والزراعـي والخـدمي (المصـارف والتأمين) وأمتدت إلى الثمانينيات. وكانت ظاهرة إصطفاف

الزبائن بطوابير طويلة للحصول على السلع ظاهرة شائعة في القطر، ورغم ذلك لم تكبد الإدارات أنفسها عناء التوضيح للزبائن شيئا عن تلك الأزمات الحادة، فسمعة المنشأة مصونة بفعل الإحتكار.

- وفي نهاية السبعينات أو بداية الثمانينيات فوجيء المستهلكون للحليب المعقم، ان الحليب لا ينساب من القناني الزجاجية لأنه كان رائبا. وبالرغم من تكرر هذه الحالة مرة أو مرتين من قبل نفس المنشأة [المحتكرة] إلا أنها لم تكلف نفسها عناء التوضيح والتعويض للمتضررين من المستهلكين.
- كان هناك عامل آخر يطمئن الإدارات على "حسن سمعة" منشآت القطاع العام، وهو أن الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، الذي هو أعلى جهة رقابية على الجودة، لا يمتلك الصلاحية لمعاقبة القطاع العام بعقوبة الإغلاق (والتي يمكن أن تنال منشآت القطاع الخاص)، وإنما له حق اصدار توجيهات إرشادية فقط.
- بالرغم من الجهد الجبار الذي بذله منتسبو منشآت إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية في إرجاع الطاقة والنور إلى العوائل العراقية بعد إنقطاع كامل دام أكثر من شهر بفعل القصف الأمريكي عام 1991 عاش العراق فيه بظلام دامس، كانت تبرز بعض التساؤلات والإنتقادات في أذهان الناس عن أدء منشآت الكهرباء في مراحل زمنية لاحقة عن بعض الجوانب، والتي لو وضحت للناس لأزداد تعاطفهم مع تلك المنشآت.

(8) أقتصرت إنتقادات أجهزة الإعلام لأداء منشآت القطاع العام على الجوانب الثانوية وليس الأساسية وذلك لأن القطاع العام وأجهزة الإعلام مملوكان معا للدولة. ولا تنبري أجهزة الإعلام بالنقد بشكل جاد وحاد إلا إذا سبق ذلك تصريح من مسؤول كبير عن نفس الموضوع. وبهذا يمكن القول ان جانب الإعلام كان آمنا نسبيا لمنشآت القطاع العام التي تتمتع بالإحتكار.

الاستناجات

مما تقدم أعلاه، يمكن ان نتوصل إلى الإستنتاجات الموجزة أعلاه:

- أن المنشآت العراقية بشكل عام لم يسبق لها أن عانت أزمات كبيرة بالشكل الذي تحدث في دول أخرى، اللهم إلا أذا كان هناك تعتيم كبير مقصود على

تلك الأزمات كي لا تصل إلى أسماع الرأي العام، وهذا احتمال ضعيف.

- **أبلت إدارات المنشآت العراقية دورا كبيرا في تقليل الأضرار التي تعرضت لها الوحدات الإنتاجية وغيرها من الوحدات التي تعرضت لهجمات عسكرية بفعل الصواريخ والطائرات.**
- **بسبب تمتع أغلب (أو كل) المنشآت بحالة إحتكار كل في مجال عملها وتخصصها، لم تعر الإدارات إهتماماتها لإستحداث وتطوير أقسام للعلاقات العامة ضمن تشكيلاتها الإدارية من أجل إدامة صلة دائمة مع زبائنها، وتحسين صورة المنشأة في اعينهم.**

حالة واقعية (1)

الدواء المسمم *

أن شركة مكنيل للمنتجات الاستهلاكية McNeil Consumer Products هي شركة أمريكية تابعة للشركة الأم Johnson & Johnson تنتج مجموعة من المنتجات، منها دواء تيلينول Tylenol الذي يستخدم في التخفيف من الالآم، ويباع في الأسواق من خلال الأسواق المركزية إضافة إلى الصيدليات. طرح تيلينول إلى السوق لأول مرة عام 1955، ويتمتع بحصة من سوق الأدوية المسكنة للالآم، المجاز بيعها من دون وصفات طبية، قدرها 37%، ويشكل 15% من ربح الشركة قبيل أحداث هذه القصة.

بدأت قصة تيلينول في خريف 1982 عندما توفي سبعة أشخاص بشكل غامض في مدينة شيكاغو- الجانب الغربي. وخلال بضعة أيام تبين وجود علاقة بين وفاة الأشخاص السبعة وبين تعاطيهم تيلينول، بسب تلوث الدواء بمادة السيناند السامة. فقد تبين أن كبسولة تيلينول تحتوي على 65 ملغرام من السيناند في حين أكدت السلطات الصحية على أن كمية بمقدار فقط 5-7 مكروغرام كافية لقتل الإنسان، أي أن المادة السامة في الكبسولة الواحدة كانت تعلدل 10000 ضعف للكمية التي تهلك الإنسان.

- نشرت هذه الحالة في مصادر ومواقع إلكترونية عديدة، ولخص هذا العرض عن :
The Tylenol Crisis" by Tamara Kaplan, The Pennsylvania State University.

وحال ظهور مؤشرات تشير إلى جود مادة سامة قاتلة في كبسولات تيلينول،

سيرت شرطة شيكاغو سيارات في شوارع المدينة تحذر الجمهور من تعاطي هذا النوع من الكبسول. وفي مساء نفس اليوم بثت شبكات التلفزيون الوطنية الثلاث أخبار الحدث ضمن نشرات الأخبار. وقامت إدارة الأطعمة والأدوية (FDA) في الولايات المتحدة بإصدار بيان ينصح المواطنين بتجنب تعاطي تيلينول لحين التحقق النهائي من حالات الوفاة التي جرت في شيكاغو.

أما شركة مكنيل وشركة J & J ، فقد أكد المسؤولون فيهما بأن التلاعب في مكونات الكبسول لا يمكن أن يكون قد جرى في أي من معملي الشركة بسبب صرامة نظام السيطرة النوعية، وإن أعترفت الإدارة بوجود كمية من مادة السيناید في مبنى المعملين. وأكدت شركة J & J لإجهزة الإعلام بأنه لا يمكن أن يكون تلويث الكبسولات بالمادة السامة قد جرى في مبنى اي من المعملين لأن كبسولات ملوثة أكتشفت في شحنات من كلا المعملين وفي منطقة مدينة شيكاغو فقط.

وتبين من الأدلة أن الكبسولات المسممة هي من أربع "وجبات إنتاج"، وأن الكبسولات أخذت من خمس محلات على مدى زمني يتراوح بين بضعة أسابيع إلى بضعة أشهر، حيث كان يجرى تلويثها بالمادة السامة، بحيث جعلت كل قنينة تحتوي 4-5 كبسولات مسممة، وأحتوت أحدى القناني على عشرة كابسولات مسممة. وبعدالتعبئة في القناني يعاد تغليفها من جديد وتعاد إلى رفوف المحلات (منافذ توزيع).

سببت الأخبار إنتشار الذعر بين الناس على الفور عبر الولايات المتحدة ، فمثلا أستلمت احدى مستشفيات شيكاغو 700 إتصال هاتفي عن هذا الدواء في يوم واحد. وأدخل الكثير من الناس إلى المستشفيات في كل أمريكا مشتبهين بأنهم حالات تسمم بالسيانيد. وخلال شهر واحد بعد حوادث الوفيات السبعة، أحصت FDA حدوث270 حالة مشكوك فيها، وعبرت FDA أن الشكوك مبالغ فيها من قبل الناس بسبب حالة الهلع التي أجتاحتهم. وقدرت أن الحالات الصحيحة لا تتجاوز 36 قضية.

وبنشوب هذه الأزمة، وجدت إدارة J & J نفسها في ورطة كبيرة للخروج من هذا المأزق الكبير، وكيف تحمي سمعة الشركة، وكيف تحمي أكثر

المنتجات ربحا لديها. ولعل التعليق الذي أدلى بـه أحـد أشـهر خـبراء في الإعـلان في الولايات المتحدة حينذاك إلى جريدة نيويورك تايمز خير معبر ووصف لمأزق إدارة J & J. فقد قال هذا الخبير الإعلاني (لا أعتقد أن بإمكان الشركة قط أن تبيع أي منتج بعـد الآن بهذا الأسم التجاري. وإن وجدت الشركة إي إختصاصي إعلان ينقذها من هـذا الموقـف، فأني أود أن استأجره كي يبدل براد الماء لدي إلى براد نبيذ).

إجراءات الشركة

أدركت إدارة شركة J & J أن سمعة الشركة وكافة منتجاتها في خطـر حقيقـي. وعليـه قرر رئيس مجلس الإدارة إعتماد خطة من مرحلتين وكالآتي:

المرحلة الأولى: التعامل مع الأزمة

- o المباشرة فورا بتشكيل فريق للتعامل مع هذا الموقف الخطير.
- o التحذير الفوري لكل الناس في الولايات المنحدة بعدم تناول تيلينـول لحـين إنجـلاء الموقف، وأستخدمت وسائل الإعلام لهذا الغرض.
- o التوقف عن إنتاج تيلينول وحتى إنجلاء الموقف.
- o إسترجاع كل المباع من تيلينول ، وشمل ذلك حوالي 31 مليون قنينة بقيمة تزيد عن 100 مليـون دولار. وضـمن جهـود الشركة لتحقيـق ذك أرسـلت 45000 رسـالة إلكترونية إلى الزبـائن مثـل الأسـواق المركزيـة والمؤسسـات الطبيـة في كافـة أنحـاء الولايات المتحدة بينت فيها أسباب الأزمة.

أثنت وسائل الإعلام كثيرا على قرار الشركة بتحذير المواطنين وإسترجاع الأدويـة لقـاء تعويض، وأعتبرت ذلك تصرفا مسؤولا ينم عن الإحساس بالمصلحة العامة. وأبدت الشركة تعاونا كبيرا مع الجهات المختصة (شرطة شيكاغو و FDA وهيئة التحقيقات الفيدراليـة) لتحديد الجاني، ولغرض اتخاذ ما يلزم من إجراءات تحول دون تكرر الأزمة مستقبلا.

كان ثمن قرار إسترجاع الأدوية عاليا، الا أن الشركة كسبت مديح كل شرائح المجتمـع، فيكفي الشركة فخرا أن صدر تقرير عن الشرطة أعلنت فيه أن السبب الفعـلي وراء هـذا العمل كان خلق حالة من الفزع والفوضى وعدم الاستقرار في البلد، وبذلك تحول شعور الناس من غضب إلى تفهم لموقف

الشركة.

المرحلة الثانية: العودة

كانت االتخصيصات الإعلانية لمنتوج تيلينول كبيرة جدا قبل الأزمة للحد الذي جعلت منه البديل الأول للأسبرين، ويتمتع ب 37% من حصالسوق، و 15% من أرباح الشركة. وبمجرد إكتمال المرحلة الأولى من خطة الشركة، كانت المرحلة الثانية جاهزة للتنفيذ لإعادة تيلينول إلى ما كان عليه من مكانة مميزة. وعلق السيد بيرك على ذلك بقوله، (سيستغرق ذلك بعض الوقت والمال، وستكون مهمه صعبة، إلا أننا ننظر للمسألة كأولوية أخلاقية وكعمل ناجح في أن يستعيد تيلينول مكانه البارز).

- **في شهر تشرين الثاني (نوفمبر) أي بعد أقل من ستة أسابيع عن حادث وفاة الأشخاص السبعة، أعلنت الشركة في مؤتمر صحفي عن خطتها الجديدة لإعادة تيلينول إلى مكانته السابقة.**
- **أعيد طرح تيلينول إلى الأسواق في شهر كانون أول (ديسمبر) وهومعبأ بغلاف ذو ثلاثة سدادات للحيلولة دون التلاعب بالمحتويات.**
- **كانت شركة J&J أول الشركات في قطاع الصيدلة التي أستجابت لتعليمات FDA الجديدة بشأن إعتماد غلاف ضد التلاعب بالدواء.**
- **منح الزبائن خصما قدره 2.50$ عند شراء تيلينول خلال شهر كانون أول، وأعلن عن ذلك في الصحف الوطنية.**
- **وضع برنامج سعري جديد يهدف إلى تمكين تيلينول من إحتلال الرفوف في المحلات، بحيث يصل الخصم السعري إلى 25%.**
- **مع مطلع عام 1983 بدأت حملة إعلانية جديدة.**
- **جندت الشركة 2250 من منتسبي المبيعات في الشركة لإجراء زيارات وتقديم التوضيحات إلى العاملين في الأوساط الطبية من أجل تعزيز عودة تيلينول إلى مكانته.**
- **عرض فلم للعاملين في الشركة يوضح لهم إجتماعات الإدارة، وكيفية معالجة الأزمة والسيطرة عليها.**

طرح تيلينول الجديد إلى الأسواق بعد أقل من 10 أسابيع من سحب الكبسولات، وتمكن بعد سنتين من استرجاع 98% من حصته السابقة من السوق.

أوضح السيد بيرك أن الشركة في تعاملها مع الأزمة أعتمدت أولويات مهمة كانت بالترتيب الأتي:

- **الزبائن**
- **العاملين**
- **المجتمع المحلي (الطبي والعام)**
- **حملة الأسهم**

حالة واقعية (2)

نجا الأول وغرق الثاني

مركز المفتاح ومركز الأفق * مركزان للتدريب والإستشارات الإدارية يعملان في بغداد، كل منهما باشر نشاطه في نهاية الثمانينات من القرن الماضي، ويعمل بشكل مستقل بإدارته عن الآخر، وصنف كل منهما على أنه نشاط خاص غير مملوك للدولة.

أحتلت فعاليات التدريب المرتبة الأولى في إنشطة كل مركز، فقد كانا ينظمان وينفذان دورات تدريبية في مواضيع إدارية مختلفة مدة كل دورة أسبوع ، إلا أنه كانت لديهم أحيانا بعض الدورات التي تزيد أو تنقص في مدتها قليلا عن ذلك. ويشارك في تلك الدورات موظفين من جميع المستويات الإدارية من منتسبي دوائر الدولة والقطاع العام، حيث لا وجود يذكر للقطاع الخاص في الإنشطة الإقتصادية في تلك الحقبة من تاريخ العراق.

دأب المركزان على تنظيم دوراتهما التدريبية في فنادق الدرجة الأولى في بغداد في قاعات تستأجر من إدارات الفنادق لهذا الغرض. سارت الأمور بشكل جيد بالنسبة للمركزين، ولم تشعر إدارة كل من المركزين إنها في حالة تنافس مع المركز الآخر لأن حجم العمل كان أوسع من أن يستوعباه، هذا علاوة على وجود مراكز إستشارية - تدريبية عديدة أخرى تابعة للدولة.

* الأسماء قد تكون غير حقيقية لأغراض معنوية.

أستمر العمل بالنسبة للمركزين من دون مشاكل جوهرية لغاية مطلع عام 1992 حيث بدأت آثار الحصار الإقتصادي المفروض على العراق تعمل عملها في تغيير بنية القطر من جميع الوجوه. وبدأت الأسعار بالصعود اللاتدريجي، بل على شكل قفزات كبيرة ومذهلة نتيجة إنهيار قيمة الدينار تجاه العملات الأخرى إذ أصبح الدولار الأمريكي يساوي أكثر من 3000 دينار، بعد أن كان يساوي أربعة دنانير لا غير قبل بدء الحصار الإقتصادي، وقبلها (عند نشوب الحرب العراقية الإيرانية) كان 0.303 دينار فقط.

سادت العراق ظاهرة الإرتفاع اليومي للأسعار في الوقت الذي تخلفت فيه مدخولات الأفراد عن اللحاق بالمد الهائل للأسعار الذي أجتاح البلد. ويدرك الإقتصاديون جيدا حقيقة أن الطلب ينحسر عن السلع والخدمات عند إرتفاع أسعارها، لكن درجة هذا الإنحسار تتباين من سلعة لأخرى حسب أهمية السلعة للمشترين، فكلما كانت السلعة أساسية ومهمة للمشتري يستمر الطلب عاليا على السلعة ولو بدرجة أقل، أما إذا صنف المشتري السلعة بأنها كمالية أو شبه كمالية ينحسر الطلب عنها بشكل حاد. وهذا يعرف بأسم "مرونة الطلب" في علم الاقتصاد.

مأزق الأسعار

وجدت إدارة كل مركز ان الوضع المالي الجديد يمكن أن يعبر عنه بالحقائق الآتية:

- **زيادة عامة في كلف كل المركز ناجمة عن إرتفاع الأسعار.**
- **تمثل كلفة إيجار القاعات في الفنادق المكون الرئيسي لمجموع كلف المركز بلا منازع.**
- **تعذر زيادة رسوم المشاركة بالدورات التدريبية بغية المحافظة على نفس نسب الأرباح السابقة، لأن الخدمات التدريبية أضحت "سلع كمالية" في الظروف الجديدة السائدة بعد الحصار بعد أن تبنت كل المنشئات سياسة ضغط المصروفات.**

ردود الأفعال

أستمر مركز الأفق بعمله على النهج

السابق من دون الإلتفات الجاد إلى تطورات السوق ومؤشرات التحليل المالي لوضع المركز. بعد فترة قصيرة من النشاط المتعثر، أظطر المركز إلى وقف نشاطه، وغلق أبوابه تحت ضغط التكاليف.

أما إدارة مركز المفتاح فقد قررت أن توقف "نزيف" الإيجار المدفوع إلى الفنادق، والإستعاضة عن ذلك بتملك قاعة تدريب خاصة بها، فأستثمرت مبلغا من المال على ذلك وراعت أن يكون مقر المركز الجديد مع قاعته في موقع رئيسي في بغداد. وبذلك تمكن مركز المفتاح من خفض الإنفاق الرئيسي، والمحافظة على إستمرارية العمل من خلال السيطرة على الإنفاق.

الإستنتاجات من الحالة

(1) أن الوضع الذي مر به كلا المركزين هو"أزمة".

(2) كان لهذه الأزمة، كغيرها من الأزمات الأخرى، دورة حياة تتضمن مرحلة تمهيدية ومرحلة تحذير الذي تمثلت في زيادة أجور القاعات بالفنادق تتجاوز إمكانيات المركزين تدريجيا. وكانت الزيادات كبيرة وحادة.

(3) لم تستجب إدارة مركز الأفق للتحذيرات ، فعصفت الأزمة بالمركز وتوقف نشاطه تماما.

(4) أعتبر مركز المفتاح ان زيادة الإيجار المتصاعد ، بالشكل الذي جرى، هو علامة تحذيرية بنشوب أزمة. وبناء على ذلك، أتخذ قرارات وإجراءات مكنته أن يدرء الأزمة في الوقت المناسب، وأستمر بممارسة نشاطه.

(5) ان الأزمات تشمل الصغار من المؤسسات أيضا، فهي لا تقتصر على المؤسسات العملاقة فقط.

المراجــع

المراجع العربية

- باسم الحميري ، " سلوكيات المدير العراقي في إدارة الإجتماعات: دراسة ميدانيـة "، مركز الشرق الأوسط للإستشارات الإدارية والتدريب - بغداد، 1993.
- حسن عماد مكاوي ، "الإعلام ومعالجة الأزمات"، الدار المصرية اللبنانية، 2005
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، "إدارة الوقت"" ، أنظر:

www.ngoce.org/content/timem

- نضال محمد سـعيد ، "خصـائص وسـلوكيات المـدير العراقـي في التفـاوض"، المركـز القومي للإستشارات والتطوير الإداري - بغداد.
- يـاسر أحمـد فـرح ، "إدارة الوقـت ومواجهـة ضـغوط العمـل"، دار الحامـد للنشرـ والتوزيع، 2008.

المراجع الأجنبية

- **Adair, J. E, "Effective Decision Making: A Guide to Thinking for Management Success", Pan, 1985.**
- **Alder, Ronald." Communicating at work", McGraw Hill. 2002.**
- **Armstrong, M. "Handbook of Management Techniques", Kogan, 2006.**
- **Barton, L." Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos", Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company, 1993.**
- **Bazerman, Max H. "Negotiation, Decision Making, and Conflict Management", Edward Elgar, 2005.**
- **Campbell, R." Crisis control: Preventing & managing corporate crises", Camberwell, Victoria: Penguin Group, 1999.**
- **Druker, Peter. "The Practice of Management", Harper & Row Publishers Inc; 1954.**
- **Fearn-Banks, K. "Crisis communications: A casebook approach". Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.**
- **Fink, S. "Crisis Management: Planning for the Inevitable", New York: AMACOM, 1086.**
- **Hindle, Tim. "Managing Meeting", Dorling Kindersley, 1998.**
- **Howell, Gwyneth & Dr Miller, Rohan, University of Sydney, "Between the crisis life cycle and mass media content can better inform crisis communication" , Look:**
- **http://209.85.129.104/search?q=cache:SuGa6ZuK3r0J:praxis.massey.ac.nz/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/2006_general/Howell_Miller.pdf+Crisis+Management+Defination+%22Crisis+Life+Cycle%22&hl=en&ct=clnk&cd=2**
- **Johnson, J & Zawawi C. "Public relations: Theory and practice" (2nd Ed.) Sydney: Allen & Unw, 2004.**
- **Kaplan, Tamara. "The Tylenol Crisis: How Effective Public Relations Saved J&J", The Pennsylvania State University. Look:**
- **http://www.aerobiologicalengineering.com/wxk116/TylenolMurders/crisis.html**
- **Kotler, P. "Marketing Management", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hal, (8th ed.) 1993.**
- **Lesly, P. "The Handbook of Public Relations and Communication", Chicago. McGraw-Hill. 1998.**

- **Lukaszewski, James E. "Seven Dimensions of Crisis**

- Communication Management", Ragan's Communications Journal, January/February, 1999.
- Majaro, Simon. "Managing Ideas for Profit: The Creative Gap", McGraw – Hill, Berkshire, England, 1992.
- Mitroff, I. I." Essential Guide to Managing Corporate Crisis: A step-by-step guide". New York: Oxford University Press, 1996.
- Mnookin, Robert H; Peppet, Scott R, and Tulumello, Andrew S."Beyond Winning: Negotiating to create value in deals and disputes". Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press; 2000.
- Murrhy, H. Hildebrandot, H. & Thomqs, J. "Effective Business Communication", Irvin McGraw-Hill (7Ed), 1997.
- Muthoo, Abhinay. "Bargaining theory with applications", New York: Cambridge University Press; 1999.
- Raiffa, Howard. "The art and science of negotiation", Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press; 1982.
- Shell, G. Richard. "Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people", New York: Viking; 1999.
- Timm, Paul R. "How to hold successful management Meetings", Career Press, 1997.
- Ullman, David. "Making Robust Decisions", Trafford Publishing, 2006.
- Watkins, Michael. "Breakthrough business negotiation: a toolbox for managers". 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2002.

الكتاب والمؤلف

كثيرة هي المهارات الإدارية التي يحتاج إليها المرء سواء في حياته العملية أو حياته الشخصية، فهي تضيف إلى قابلياته وأدائه لمسات مشرقة من التأثير الإيجابي على النتائج النهائية التي يسعى إلى تحقيقها، كما تمنحه الثقة بالنفس ولذة الشعور بالإنجاز المتقن.

يقدم هذا الكتاب للقارئ الكريم بعضا من هذه المهارات لإدارية بشكل يلبي حاجة الكثير من القراء. فالكتاب، أولا، يتناول بين دفتيه ستة من هذه المهارات (التفاوض، إتخاذ القرارات، إدارة الإجتماعات، مهارة تنظيم المؤتمرات، إدارة الوقت، وإدارة الأزمات) ويقدمها للقارئ كرزمة مهارات مما يعينه ذلك على الرجوع إليها بسهولة ويسر.

ويركز الكتاب على المنهجية العملية التي يمكن أن يتبعها القارئ لإكتساب أو صقل مهاراته الشخصية في المهارات التي يتناولها، أكثر من الخوض في الجوانب النظرية التي يمل الكثير من القراء الخوض فيها. ويجد القارئ في كل فصل من الفصول الستة منهجية واضحة تعينه على تطبيق "المهارة" في واقع عمله.

المؤلف خبير في مجال التدريب والإستشارات الإدارية إذ عمل في هذا الحقل أكثر من ثلاثين عاما في العراق، فقد عمل في المركز القومي للإستشارات والتطوير الإداري وكذلك أدار مركز التدريب التجاري ومن بعده أدار مركز الشرق الأوسط للإستشارات الإدارية والتدريب (خاص)، كما أستعين بخبراته من قبل المنظمة العربية للتنمية الصناعية والمنظمة العربية للعلوم الإدارية ومنظمات دولية إقليمية علاوة على منظمات ومؤسسات محلية عديدة.



الأردن-عمان
هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+
ص.ب:366 عمان 11941 الأردن
E-mail:dar_alhamed@hotmail.com
E-mail:Daralhamed@yahoo.com

